« ÉCHOS DU MILIEU »

PERSPECTIVES SUR LES PRATIQUES DE GESTION INNOVATRICES CHEZ LES ORGANISMES ARTISTIQUES ISSUS DES COMMUNAUTÉS AUTOCHTONES ET DE CULTURES DIVERSES

Les pratiques de gestion innovatrices
ne visent pas à être la panacée aux problèmes organisationnels.
Elles constituent plutôt une source d'inspiration visant l'amélioration de la gestion.

Présenté par Louise Poulin
au Conseil des Arts du Canada et
au ministère du Patrimoine canadien

Novembre 2004

Conseil des Arts du Canada / Canada Council for the Arts
Patrimoine canadien / Canadian Heritage
Productions Louise Poulin

106-03011/

Table des matières

Sommaire exécutif 2

Introduction

I Contexte et mandat 7

II Méthodologie 10

III Défis et contraintes de la pratique de gestion 12

1. Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance 15

Pratiques observées 16

Pratiques innovatrices 19

2. Planification stratégique et tactique 20

Pratiques observées 21

Pratiques innovatrices 23

3. Gestion financière et structure de financement 24

Pratiques observées 25

Pratiques innovatrices 27

4. Gestion du personnel et des ressources bénévoles 28

Pratiques observées 29

Pratiques innovatrices 31

5. Gestion du développement de la clientèle 32

Pratiques observées 33

Pratiques innovatrices 36

ANNEXE 1 43

Étude des neuf cas-types et grille du résumé d'entrevue

ANNEXE 2 76

Liste des personnes consultées

Participants aux études de cas

ANNEXE 3 79

Plan de déroulement des tables rondes

ANNEXE 4 81

Questionnaire d'entrevue pour l'étude des cas-type

TABLEAU I

Modèle de processus efficaces 13

TABLEAU II

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées 37

TABLEAU III

Synthèse des études de cas 73

Sommaire exécutif

À l'initiative du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien, la présente étude vise à recenser les pratiques de gestion des organismes autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses et à indiquer ce que ces pratiques nous enseignent. Depuis quelques années, le Conseil des Arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien ont amorcé une réflexion sur les modèles existants de gestion des arts afin de bâtir une culture de leadership parmi les organismes autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses. À cet effet, des programmes de soutien ont été mis en place à l'intention de ces groupes.

« *Échos du milieu - Perspectives sur les pratiques de gestion chez les organismes artistiques issus des communautés autochtones et de cultures diverses* » devait pallier la pénurie d'information reliée aux pratiques de gestion de ces organismes. La démarche employée au cours de la réalisation de cette recherche (entrevues individuelles et tables rondes) a fait bénéficier les participants d'échanges d'information et de discussions. En questionnant les pratiques de gestion des organismes étudiés, nous avons documenté leur modèle de gestion. L'étude examine les pratiques de gestion à partir de divers éléments de gestion, propose des modèles de développement organisationnel, identifie les meilleures pratiques observées. L'étude fait également état de trois enjeux: la reconnaissance des pratiques de gestion et de leurs facteurs de réussite, le développement de compétences et les processus d'échanges sur les pratiques de gestion.

Les pratiques identifiées ont été regroupées selon cinq composantes de gestion:

- Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance
- Planification stratégique et tactique
- Structure de financement et gestion financière
- Gestion du personnel et des ressources bénévoles
- Gestion du développement de la clientèle

Défis et contraintes de la pratique de gestion

Les organismes artistiques issus des communautés autochtones et de cultures diverses contribuent de façon primordiale au développement artistique et culturel des individus et des diverses communautés. Leur mode d'organisation est spécifique, notamment parce qu'il repose sur la communauté. Il s'agit là d'une pratique de gestion différente et surtout innovatrice soumise, il est vrai, au succès et aux échecs que comporte le risque de l'innovation.

Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de l'organisation efficace. Bien que les pratiques innovatrices conduisent au meilleur développement des organismes, on ne peut aborder réellement ces pratiques sans tenir compte du contexte et des contraintes dans lesquels les organisations évoluent, pas plus que des défis et des enjeux auxquels elles font face dans leur développement organisationnel. Cependant, on note que l'organisme qui entame un projet en définissant d'abord les objectifs spécifiques et mesurables à atteindre, assure une meilleure portée au projet.

Le leadership, l'engagement, le courage et la candeur sont les qualités que l'on retrouve chez ces gestionnaires aux prises quotidiennement avec la survie de leur organisme.

Sommaire exécutif

Les pratiques observées : innovatrices ou périlleuses

Dans les pratiques de gestion observées, on reconnaît les efforts des organismes pour adapter leur structure organisationnelle en fonction des ressources limitées dont ils disposent, on perçoit la fragilité de leur structure de financement et on reconnaît que leur gestion s'appuie sur des ressources bénévoles. Encourager les efforts de développement reliés à la croissance et à la pénétration des communautés et des clientèles ou encourager les efforts de financement extra gouvernementaux que l'on retrouve dans la création de partenariats, c'est tracer la voie qui mène à la pérennité de leur pratique artistique.

1- Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

Pour la plupart, les organismes artistiques issus des communautés autochtones et de cultures diverses se veulent inclusifs de toutes les cultures, les générations, les classes sociales et font en sorte de créer le cadre approprié pour porter leurs spectacles ou leurs oeuvres au sein des communautés cibles.

L'enjeu de garder la culture d'appartenance vivante s'exprime par la nécessité d'un ancrage dans sa communauté, enracinement qui renforce le sentiment de propriété collective des membres de cette communauté face à l'organisme. En état de précarité, l'organisme y trouve là ses appuis.

La rareté des ressources disponibles ou l'absence d'infrastructure de gestion, de marketing ou de production incitent l'organisme à développer un ou des partenariats avec d'autres organismes offrant ce type de ressources ou ayant ce genre d'infrastructure.

Il est fréquent de voir que la petite taille des organismes crée une interaction plus directe avec son conseil d'administration (CA). Généralement, les membres du CA s'impliquent trop peu. Pourtant, un CA composé de membres forts et contribuant d'une même voix à la vision artistique de l'organisme peut, si les membres sont mobilisés, contribuer au financement de l'organisme.

- **Les pratiques innovatrices observées nous enseignent que** la sélection des membres du conseil constitue un enjeu stratégique pour mobiliser les ressources.

2- Planification stratégique et tactique

S'il se dote de moyens et d'outils qui lui permettent de planifier son projet ou sa programmation avec succès, tout en convenant de la façon dont la performance sera mesurée et quelles en seront les conséquences, l'organisme fait preuve et jouit d'une meilleure efficacité.

- **Les pratiques innovatrices observées nous enseignent que** de gérer la croissance avec l'aide du CA permet d'obtenir une cohésion et un soutien financier au projet.

Il est dit que tant le succès d'un projet que son échec peuvent occasionner un changement organisationnel et engendrer une crise: l'insuffisance des ressources, le manque de fonds pour les salaires des artistes et des administrateurs, le manque de vision artistique et de planification stratégique, de même que l'inhabileté de l'organisme à soutenir son financement donnent automatiquement naissance à une crise. L'organisme doit se mettre en mode de gestion de crise, aussi appelé gestion du changement.

- **Les pratiques innovatrices observées nous apprennent que** la présence d'un mentor favorisant le développement de compétences et les processus d'échanges sur les pratiques de gestion deviennent cruciale à cette étape.

3- Gestion financière et structure de financement
Les organismes participants à cette étude ont des dépenses extrêmement modestes et chaque dollar dépensé a une valeur précieuse. Aucun de ces organismes ne dispose d'une réserve financière.

Les activités de l'organisme sont souvent tributaires d'une source quasi-unique de financement, en l'occurrence, la subvention par projet ou une commandite. Le financement s'appuyant d'abord sur les programmes de subventions de l'État, le refus ou le non renouvellement d'une demande de subvention peut compromettre les activités de l'organisme.

Pour une majorité d'organismes, la subvention par projet (à l'inverse d'une subvention au fonctionnement) peut créer un frein au développement de la compagnie.

- **Les pratiques observées nous démontrent que** les subventions accordées sur une base annuelle ou même pluriannuelle (trois ans) permettent à l'organisme de sécuriser minimalement son fonctionnement et anticiper ses besoins futurs.

De l'avis des gestionnaires rencontrés dont l'organisme était soutenu au programme « Développement de capacité », bien qu'il soit difficile d'obtenir les résultats escomptés au terme des deux premières années du programme, l'amélioration des capacités de gestion est significative. On soupçonne cependant que l'amélioration sera remarquable à long terme, sur une période plus grande que la limite établie du programme, soit trois années.

4- Gestion du personnel et des ressources bénévoles
L'expertise des ressources, la formation continue, l'adhésion à un réseau d'échanges de connaissances, le respect et la confiance entre les membres de l'équipe et du CA sont les joyaux de la gestion des ressources humaines. Que les ressources soient payées ou bénévoles, le succès repose sur l'engagement de chacun.

Chez les organismes rencontrés, il se crée, au sein des équipes, un climat de travail à haute intensité de stress.

- **Les pratiques observées nous révèlent que** la fatigue, l'isolement, l'incertitude financière dans un mode de survie sont les maillons qui tissent le quotidien du gestionnaire

Le travail d'équipe fait partie de la culture organisationnelle.

- Chez certains groupes autochtones, **les pratiques innovatrices observées nous suggèrent que** l'amélioration du climat de travail est favorisée par les échanges entre le personnel et les membres du CA sous forme de sessions d'idéation et de brainstormings et qu'il existe très peu de relations d'autorité entre le CA et le personnel.

La formation de compétences s'avère être une action essentielle pour assurer la relève et la pérennité de l'organisme. C'est à tous les paliers de l'organisation que se ressent le besoin de formation, des membres du CA aux bénévoles sur le terrain. Les participants issus de pratiques artistiques de cultures diverses se sont dits grandement encouragés par le réseautage et l'apprentissage entre pairs, puisque échanger et partager leurs expertises créent des opportunités de collaboration entre les gestionnaires de toutes les régions et de toutes disciplines artistiques. Les groupes autochtones qui ont participé à cette recherche ont exprimé le besoin d'intégrer un réseau pour avoir accès aux opportunités d'échanges et de collaborations professionnelles. Les participants oeuvrant au sein de disciplines autres que le théâtre et la danse, ont également exprimé le besoin d'avoir accès au programme de mentorat de La Brigade volante.

5- Gestion du développement de la clientèle
Le développement de la clientèle prend racine dans le rapport que l'organisme développe d'abord avec sa communauté d'appartenance. Pour l'organisme, il importe de positionner son produit, de connaître son marché et sa clientèle, afin d'acquérir une base solide de membres et/ou d'utilisateurs.

Pour les organismes autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses, il apparaît difficile d'obtenir une visibilité équitable en dehors de leurs communautés alors que leur démarche artistique se veut inclusive. Certains se sentent marginalisés, étiquetés ou ghettoïsés. Rejoindre une clientèle plus large, s'ouvrir à des communautés extérieures à sa communauté d'origine, tout en maintenant la relation avec sa culture d'appartenance, représentent un défi permanent.

- **Les pratiques innovatrices observées nous apprennent qu'il** est astucieux de mettre sur pied un ensemble de mécanismes permettant de mesurer systématiquement la réponse du public, de communiquer régulièrement avec sa clientèle via une banque de données maintenue à jour ou via le mocassin telegraph ou encore de bénéficier du positionnement de d'autres organismes qui partagent la même identité culturelle.

Mettre en place une programmation conjointe avec les organisations communautaires ou le milieu éducatif et participer à des événements promotionnels ou symposiums sont des canaux de diffusion privilégiés qui permettent à l'organisme de mieux rejoindre sa clientèle.

- **D'autres pratiques innovatrices observées nous enseignent que** le partenariat demeure la voie par excellence utilisée pour être présent auprès des diverses clientèles.

En conclusion

Par cette étude, les organismes participants ont pu bénéficier d'un forum qui a généré l'enthousiasme et l'énergie nécessaires pour les appuyer dans leur quotidien. La prochaine étape consiste à mettre les résultats de cette recherche à la disposition des organismes participants et ceux qui n'ont pu être rencontrés lors des tables rondes.

Les pratiques observées chez les organismes permettent de conclure que l'impact des programmes de soutien à la gestion et au développement des compétences semble être diminué lorsque l'organisme est soumis à des facteurs de turbulences internes : changement dans le leadership de l'équipe, implication minimale du CA, sous-implication de la communauté et inhabilité à mobiliser le personnel et les membres vers des changements requis. Au contraire, l'impact de tels programmes est plus grand lorsqu'il est accompagné d'un mentor ou d'un programme de formation au sein de l'organisme.

En favorisant l'accès aux recherches, aux analyses, aux formations et aux échanges d'idées sur les problématiques propres aux organismes, on leur permet d'accomplir leur développement vers l'efficacité. Partager les résultats autour des pratiques observées et des pratiques innovatrices reliées aux défis actuels, profitera grandement à ces organismes.

Introduction

I- Contexte et mandat

Le contexte

À l'initiative du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien, la présente étude vise à recenser les pratiques de gestion des organismes autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses et à indiquer ce que ces pratiques nous enseignent.

Depuis quelques années, le Conseil des Arts du Canada et le ministère du Patrimoine canadien ont amorcé une réflexion sur les modèles existants de gestion des arts afin de bâtir une culture de leadership parmi les organismes autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses. À cet effet, des programmes de soutien ont été mis en place à l'intention de ces groupes.

« En 2003 prenait fin l'an I du Programme d'accroissement de la capacité, programme à l'intention des organismes issus de cultures diverses.[1] D'une valeur totale de 90 000 $ chacune et accordées à 51 organismes sur une période de 3 ans, les subventions du programme *Développement des compétences* auront permis aux organismes de consolider leurs activités administratives et leurs infrastructures, de façon durable, en favorisant, par exemple, l'embauche de directeurs généraux, les campagnes de promotion auprès des artistes et des publics de la diversité culturelle et le développement de réseaux de tournées ».[2] 39 de ces 51 organismes avaient un budget de moins de 200,000 $ avant d'être soutenus par ce programme et plus de la moitié recevaient des subventions au projet, plutôt que des subventions de fonctionnement. Entre 2000 et 2003, 73 organismes ont bénéficié de ce programme.

Rejoignant cette fois 53 organismes participants issus de cultures diverses, un autre programme appelé *Cap sur l'Excellence – Stand Firm*, vise à encourager l'établissement de liens entre pairs au moyen de forums nationaux et régionaux, d'ateliers, de téléséminaires, de téléconférences ad hoc et de discussions sur le Net. Le partage d'expériences en matière de stratégies, d'innovations et autres questions importantes dans le domaine de la gestion d'organisations artistiques sont au menu. Cinq des cas étudiés dans cette recherche et la majorité des organismes qui ont participé aux tables rondes des groupes de cultures diverses sont membres de Cap sur l'excellence.

Bien qu'ils ne soient pas encore éligibles aux programmes de *Développement des compétences* et *Cap sur l'excellence*, 109 organismes autochtones ont été soutenus entre 2000 et 2003 par le Conseil des Arts du Canada à travers les divers programmes existants.

Un autre programme a permis à la plupart des organismes en théâtre et en danse qui ont participé aux tables rondes de cette étude, de bénéficier de l'expertise de *La Brigade volante*, un programme qui « ...appuie surtout des initiatives de développement qui visent à promouvoir la croissance des organismes. La majorité des projets réalisés sont caractérisés par la mise en commun par différentes générations de directeurs artistiques et administratifs des arts d'interprétation, de leurs connaissances et de leurs expériences en matière de planification stratégique, de développement des publics, de stages et d'initiatives de développement pour un ensemble de compagnies. »[3]

1 Selon les critères du programme de Développement des compétences géré par le Bureau de l'Équité du Conseil des Arts du Canada, un organisme est éligible si la majorité de ses ressources financières et humaines est dédiée à la diversité culturelle dans sa pratique artistique et/ou son leadership. Par « diversité culturelle », le Conseil entend la couleur ou la descendance non-européenne des participants.

2 *Rapport annuel 2002-2003*, Conseil des Arts du Canada, page 22

3 La Brigade volante: Un programme de développement organisationnel en danse, Conseil des Arts du Canada, Janvier 2004, http://www.canadacouncil.ca/subventions/danse/cx127222125693906250.htm

I- Contexte et mandat

Au ministère du Patrimoine canadien, dans le cadre des programmes de soutien que sont « *Espaces culturels Canada* », « *Présentation des arts Canada* », « *Programme national de formation dans le secteur des arts* » et le « *Programme de consolidation des arts et du patrimoine canadien* », 47 organismes autochtones (totalisant 51 projets) et 57 organismes issus de cultures diverses (totalisant 65 projets) ont été soutenus entre 2001 à 2003.

Le mandat

La présente étude devait pallier à une pénurie d'information reliée aux pratiques de gestion des organismes artistiques autochtones et ceux dédiés aux pratiques de cultures diverses. La démarche employée au cours de la réalisation de cette recherche (entrevues individuelles et tables rondes) a fait bénéficier les participants d'échanges d'information et de discussions.

En questionnant les pratiques de gestion des organismes étudiés, nous avons documenté leur modèle de gestion, ce qui nous a amené à :

- Examiner les pratiques de gestion à partir de divers éléments de gestion (modules de gestion),
- Proposer des modèles de développement organisationnel,
- Identifier les meilleures pratiques observées,
- Véhiculer les informations concernant les pratiques qui favorisent le développement des organisations à vocation artistique de petite et moyenne taille.

La présente recherche fait état de trois enjeux:

- La reconnaissance des pratiques de gestion et de leurs facteurs de réussite
- Le développement de compétences
- Les processus d'échanges sur les pratiques de gestion

Le présent rapport de recherche « *Échos du milieu - Perspectives sur les pratiques de gestion innovatrices chez les organismes artistiques issus des communautés autochtones et de cultures diverses* » est divisé en cinq sections. Chacune d'entre elles expose un mode de gestion tout en faisant état des pratiques observées et des pratiques innovatrices rencontrées.

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement tous ceux qui ont rendu possible la réalisation de cette recherche.

Participants

Un grand merci à tous les participants des tables rondes et plus particulièrement aux responsables des neuf organismes qui ont accepté de travailler avec nous pour les études de cas : Sandra Laronde, directrice artistique de Red Sky Performance, Geordy McCaffrey, directeur général du Gabriel Dumont Institute Publishing Department, Linda Polik, administratrice des arts pour SYANA, André Dudemaine, directeur général de Terres en vues, Justin Augustine, président et David Woods, directeur général du Black Artists Network of Nova Scotia, Frantz Voltaire, président de CIDIHCA, Jay Dodge, directeur artistique de Boca del Lupo Theatre, Sally Lee, directrice générale au Reel Asian International Film Festival, Su-Feh Lee, co-directrice artistique et Joyce Rosario, gestionnaire pour Battery Opera. Leur générosité et leur temps si précieux consacré à cette recherche contribuent très certainement à la réussite du transfert de connaissance par le partage d'expérience. On retrouvera en annexe 2 la liste des personnes consultées.

I- Contexte et mandat

Groupe de travail

Merci également aux membres du groupe de travail pour leur vision, leurs orientations et leur soutien. Le comité était composé des représentants du Conseil des Arts du Canada: Anthony Bansfield, Claire McCaughey et Louise Profeit-LeBlanc, des représentantes du ministère du Patrimoine canadien : Thirza Boychuk, Katharine Maloley et Myriam Merette, ainsi que des représentants de la communauté artistique : Kateri Akiwenzie-Damm, Jay Dodge, Rachel James, Sandra Laronde, Janet Lumb et Jane Marsland.

Consultants

La recherche a été réalisée par Les Productions Louise Poulin, firme constituée d'expert-conseils en Analyse stratégique culturelle, gestion des arts et études de faisabilité et de marché. À la direction de l'étude, Louise Poulin était assistée de Michèle Rouleau, animatrice des tables rondes, de Harold Kacou, analyste sur les études de cas-types et de Tatiana Krouglikova, responsable de la synthèse des tables rondes.

Novembre 2004

II - Méthodologie

Aux fins de la présente étude, la sélection des organismes se devait d'être représentative par leur localisation (la région du Pacifique, la région Centre, les Prairies, les Maritimes et les Territoires du nord), leur taille (maximum 7 employés), leur discipline (théâtre, danse, musique, arts visuels, lettres et édition, multi art et multi média) et leur appartenance culturelle (groupes autochtones ou groupes issus de cultures diverses).

Nous devions analyser les pratiques de gestion de neuf (9) organismes. Ces études de cas ont été réalisées par entrevues téléphoniques à partir d'un questionnaire qui avait été administré préalablement aux directeurs de chacun des organismes. En tenant compte de la diversité des variables susmentionnées, l'outil d'analyse a été appliqué uniformément à tous les sujets.

Nous avons également tenu six (6) tables rondes au cours des semaines du 31 mai et du 7 juin. 55 personnes ont participé à ces rencontres d'échanges et aux discussions. Certains groupes qui n'ont pu se présenter sur place, ont été interviewés par téléphone la journée même ou le lendemain. La majorité des 9 organismes qui ont participé aux études de cas se sont joints aux tables rondes.

La majorité des participants issus de groupes de cultures diverses regroupés lors des tables rondes étaient membres de « Cap sur l'excellence » et soutenus au programme « Développement de compétences ».

Les participants étaient soit le gestionnaire, le directeur administratif ou un membre du conseil d'administration des organismes. Dans certains cas, le directeur artistique s'est joint aux discussions.

LES OUTILS

Nous avons utilisé les outils suivants :

- Le questionnaire utilisé lors des entrevues pour l'étude de cas figure à l'**Annexe 4**;
- Les données recueillies lors des entrevues ont été compilées par indicateur de gestion selon la « Grille du résumé d'entrevue » qui figure également à l'**Annexe 4**;
- Le plan de déroulement des tables rondes figure à l'**Annexe 3**;
- La liste des personnes consultées figure à l'**Annexe 2**;
- Pour compléter l'analyse des pratiques de gestion des neuf organismes, un examen de leurs demandes de subventions, bilan et États financiers a été effectué.

LE CADRE D'ANALYSE

La démarche adoptée initialement pour les études de cas s'est appuyée sur un cadre d'analyse des 5 systèmes ou fonctions de gestion suivants:

1. Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance
2. Planification stratégique
3. Gestion financière et structure de financement
4. Gestion du personnel et des ressources bénévoles
5. Gestion du développement de la clientèle

II - Méthodologie

Le cadre d'analyse a constitué le canal qui a guidé l'élaboration du questionnaire et l'exécution des entrevues. Ce cadre à permis d'uniformiser la collecte des renseignements afin de soutenir la comparabilité et une modélisation du contexte de ces organisations. Il a également facilité la définition des concepts « d'efficacité organisationnelle » et de « pratiques innovatrices ».

Au cours des entrevues, les gestionnaires ont relaté les pratiques de gestion de leur organisme à travers de multiples descriptions. Ainsi, nous avons considéré chaque pratique décrite comme une pratique innovatrice potentielle, dans la mesure où elle représente une autre façon de faire. Le processus budgétaire base zéro et le processus budgétaire année précédente rajustée en sont des exemples.

Les limites de la méthodologie

Compte tenu des contraintes de ressources disponibles pour l'étude, les validations et contre-vérifications des affirmations et renseignements recueillis ont été limitées. Cependant, la qualité des interviewés et la très grande connaissance de leurs pratiques de gestion nous ont rassurés quant à la pertinence de l'information. En admettant la subjectivité inhérente à toute démarche d'analyse, nous considérons tout de même que les conclusions de cette étude présentent des résultats valables et très instructifs pour ces organisations et le groupe de travail du Conseil des Arts du Canada et du ministère du Patrimoine canadien.

Dans la mesure où le concept d'efficacité demeure assez flou, préparer une étude sur les pratiques innovatrices de gestion efficace peu s'avérer périlleux. En effet, une pratique considérée comme innovatrice pour une organisation, peut ne constituer qu'une pratique normale pour une autre. C'est dans ce paradoxe que réside l'intérêt de la présente étude.

III - Défis et contraintes de la pratique de gestion

Les **pratiques nouvelles** qui constituent un facteur de succès dans le développement organisationnel de l'organisme sont nées de la pression extérieure exercée sur l'organisme, laquelle a souvent eu pour effet de les amener vers d'autres étapes de leur développement. L'adaptabilité et l'aptitude au changement constant est gage de succès chez les organismes de petite et moyenne taille. Dans le présent rapport, les **pratiques de gestion** sont décrites sous forme de **pratiques observées** et appuyées d'exemples relevés dans les études de cas ou les propos recueillis au cours des tables rondes.

Bien que les pratiques innovatrices conduisent au meilleur développement des organismes, on ne peut aborder réellement ces pratiques sans tenir compte du **contexte et des contraintes** dans lesquels les organisations évoluent, pas plus que des **défis et des enjeux** auxquels elles font face dans leur développement organisationnel.

Les pratiques de gestion innovatrices ne visent pas à être la panacée aux problèmes organisationnels. Elles constituent plutôt une source d'inspiration visant l'amélioration de la gestion. Les pratiques de gestion innovatrices et émergentes constituent des façons efficaces de gérer. Ce sont les outils ou les moyens par lesquels les organisations performantes se démarquent. L'adoption de pratiques innovatrices de gestion devrait inspirer la réalisation de performances au niveau organisationnel. L'amélioration ne consisterait pas seulement à mieux faire, mais surtout à faire ce qui apporte une valeur ajoutée à la qualité perçue des activités de l'organisation.

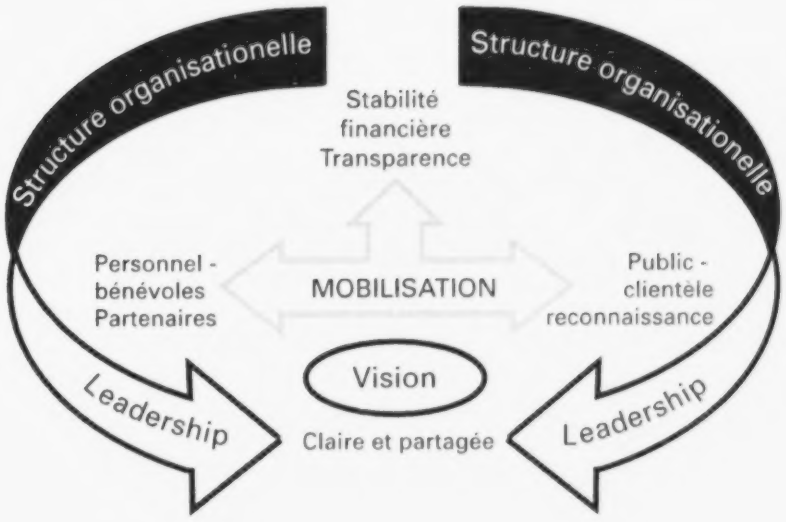
La stabilisation de la gestion chez l'organisme réduit le stress des artistes et des gestionnaires, aide à maintenir l'attention sur les activités au programme et permet de maintenir l'attention sur la qualité de l'art. Ainsi, comment l'organisme doit-il articuler ses objectifs afin d'atteindre une santé organisationnelle qui lui convienne? « *La pérennité de l'organisme est l'harmonie entre ses éléments administratifs et artistiques* » .[4]

4 *Arts division, Equity Office Workshop*, Vancouver, 28 Février et 1er mars, 2003. Notes d'atelier

III - Défis et contraintes de la pratique de gestion

TABLEAU I

MODÈLE DES PROCESSUS EFFICACES



Quelles sont les pratiques de gestions que chaque organisme utilise pour :

- ✓ *Clarifier et communiquer la vision de ses leaders*
- ✓ *Associer les parties prenantes ou les partenaires à son processus décisionnel*
- ✓ *Clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des acteurs internes*
- ✓ *Maintenir un environnement de gestion transparente*
- ✓ *Atteindre la stabilité financière*
- ✓ *Mobiliser ses employés, ses bénévoles et des partenaires stratégiques*
- ✓ *Mobiliser sa communauté, son public et sa clientèle*

Les pratiques identifiées sont regroupées selon le modèle des processus efficaces:

- **Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance**
  Participation des parties prenantes et de la communauté dans la prise de décision – rôle et responsabilité clairs
- **Planification stratégique**
  Processus de planification : vision claire et partagée – action cohérente
- **Structure de financement et gestion financière**
  Santé financière de l'organisation : source stable et diversifiée – transparence dans le suivi de l'utilisation des fonds
- **Gestion du personnel et des ressources bénévoles**
  Mobilisation des ressources : personnel – bénévoles – partenaires
- **Gestion du développement de la clientèle**
  Reconnaissance – mobilisation du public et participation

III - Défis et contraintes de la pratique de gestion

Même s'il est communément admis que certaines fonctions de gestion, exécutées dans un certain contexte assurent une plus grande probabilité de succès aux organisations, « *Les pratiques de gestion incluant les fonctions des conseils d'administration qui contribuent à améliorer la gestion des organismes sont encore loin d'être maîtrisés* »[5]. On peut en déduire que malgré la nombreuse littérature sur les recettes, formules et méthodes à suivre pour obtenir le succès, il y a très peu de consensus au sein des parties prenantes, quant à la définition et à la mesure du succès et de l'efficacité.

Il est difficile de faire l'unanimité sur la définition de l'organisation efficace. Pour obtenir une évaluation minimalement objective de ses actions, on note que l'organisme qui entame un projet en définissant d'abord ses objectifs spécifiques et mesurables à atteindre, assure une meilleure portée au projet. S'il se dote de moyens et d'outils qui lui permettent d'accomplir son projet avec succès, tout en convenant de la façon dont la performance sera mesurée et quelles en seront les conséquences, il fait preuve et jouit d'une meilleure efficacité.

L'enthousiasme et la bonne volonté des gestionnaires des organismes connaissent des limites. Il n'en demeure pas moins que ceux-ci continuent de chercher et trouver des pratiques qui répondent à leurs besoins. Souvent, il s'agit d'une démarche graduelle plutôt que d'un chamboulement draconien du modèle de développement organisationnel.

Le leadership, l'engagement, le courage et la candeur sont les qualités essentielles à la survie de ces organismes. aussi, l'ancrage dans la communauté demande à ce que cette dernière se lève et les appuie ouvertement. l'organisme doit conserver le sens de sa mission, laquelle est plus grande que lui-même.

5 *"Theses on non-profit organizational effectiveness. Non-profit and Voluntary sector quarterly, 28(2)"*, Herman & Renz, p. 115

Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

1

Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

1

"Finding the right board member is like casting."[6]

Selon les modèles de gouvernance observés, un consensus se dégage autour de trois axes fondamentaux :

- L'organisation doit définir sa vision (qui doit être claire) et s'assurer en retour que les membres de son conseil d'administration la partagent. Il revient ensuite aux membres du conseil de s'assurer que l'organisme maintienne cette vision.
- Le conseil d'administration établit les politiques et les membres de l'organisation les appliquent et exécutent.
- Le conseil d'administration (CA) a la responsabilité de vérifier la direction prise par l'organisation et de s'assurer qu'elle tend vers les objectifs.

La seule façon de s'assurer que l'organisation accomplit sa mission est d'évaluer son progrès, évaluation dirigée par les permanents. Il est de la responsabilité du CA de fixer les paramètres et s'assurer de leur respect.

La relation entre le CA et son directeur général ou son coordonnateur est la clé d'une organisation efficace : « *L'efficacité augmente lorsque les objectifs sont spécifiquement établis (...) L'autoévaluation est un outil qui, lorsque mis à la disposition du CA et du directeur général, permet de fixer les futurs objectifs. (...) la formation du CA et du directeur général doit se faire sur une base continue...* »[7]

Il demeure que le manque de ressources est flagrant au sein de ces organisations. « *Généralement, il y a sous capitalisation, insuffisance de main d'oeuvre et débordement de la demande quotidienne de croissance et de gestion de leur organisation.* »[8]

PRATIQUES OBSERVÉES

L'EXPÉRIENCE ET L'INTUITION DES GESTIONNAIRES

Le style de gestion est principalement fondé sur l'expérience et l'intuition des gestionnaires, leur polyvalence et leur flexibilité. Aussi, le succès de la structure organisationnelle est-il souvent tributaire de l'expérience en développement d'organisation de son gestionnaire principal.

À noter, cependant, que cela peut malheureusement conduire à une crise organisationnelle chez l'organisme (voir chapitre 2).

LE RÔLE PRÉCIS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La structure semble bien fonctionner lorsque les membres du CA ont un rôle précis à jouer en fonction de leur expertise : levée de fonds, relations publiques, technologie de l'information.

En général, les CA les plus efficaces sont ceux qui sont élus, pour un terme bien défini et dont le renouvellement des membres se fait de façon transparente. Pour la plupart des organismes, la sélection des membres du CA constitue une décision Eminemment stratégique quant à la capacité de contribuer ou de mobiliser des ressources pour l'organisation.

6 *Camyar Chaichian, NeWorld Theatre, Arts division, Equity Office Workshop*, Vancouver, 28 Février et 1er mars, 2003. Notes de transcription d'atelier.
7 *The Effective Board Member's Orientation Manual*, Ginsler & Associates Inc, 2000, page 11.
8 *A Capacity Building for Small and Mid-Sized Arts Organizations*, Rapport du programme de financement Arts Lab, Minneapolis-St.Paul metropolitan area, Janvier 2003, page 2.

Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

1

Le modèle de certains conseils d'organismes autochtones, au lieu d'afficher une structure décisionnelle fonctionnelle (président, secrétaire, etc.), propose une structure par ordre de préséance (premier rapporteur, second rapporteur, etc.). L'importance du rapporteur repose alors sur des critères spécifiques à la communauté.

« Traditionnellement, le conseil d'administration, dans le cadre d'organismes autochtones, est ce qu'on nomme le CERCLE, car ces organismes utilisent les ressources du conseil d'administration et les gens de la communauté. Ce CERCLE est une ancienne forme de la structure communautaire autochtone. Les « Sages » supportent le travail de l'organisme. Plusieurs organismes préfèrent maintenant avoir des artistes sur le conseil d'administration pour faciliter la compréhension de leurs besoins. »

PARTENARIAT ET COLLABORATION

Le partenariat et la collaboration représentent des vecteurs omniprésents dans le fonctionnement de ces organisations, compte tenu de la limitation des ressources qui leurs sont accessibles.

La rareté des ressources de gestion, de marketing ou de production disponibles incite l'organisme à développer un partenariat avec d'autres organismes ayant l'infrastructure administrative, de communication ou de production. Il se crée, chez ces organismes, des partenariats avec des institutions qui ont la capacité de gérer certains de leurs aspects administratifs. Des partenariats basés sur le partage des bureaux, des équipements de gestion ou des ressources administratives, ressources de coordination de bénévoles notamment, semblent accessibles.

Certaines organisations de services partagés ont vu le jour au cours des récentes années : Dance Umbrella of Ontario (DUO), New Performance Works (NPW). Celles-ci accomplissent leur propre mission, tout en laissant les organismes dont ils gèrent certaines fonctions réaliser leur mandat.

« Nous avons besoin d'un organisme parapluie pour assurer les fonctions de gestion que notre festival n'est pas en mesure d'assumer. Après le retrait de notre ancien partenaire, il devenait naturel pour nous de s'associer à la radio communautaire locale. Cette organisation assume pour le festival une permanence, un ensemble de fonctions de gestion et heureusement, nous permet de rejoindre aisément notre clientèle naturelle, les autochtones, ainsi que l'ensemble des communautés de la région. »

« Les organismes doivent partager les ressources de gestion, tout en gardant une relation efficace avec leur clientèle. Le transfert de connaissance se fait par la présence d'un mentor et de ses apprentis. Ces organismes reconnaissent la loyauté sans limite de leurs employés et estiment que l'esprit d'équipe est basé sur les talents de chacun des membres. Ce mode de gestion est connu sous le terme de gestion transversale à plusieurs facettes. »

« L'aspect le plus utile dans le réseautage encouragé par le programme *Cap sur l'excellence*, a été de mettre notre organisme en contact avec d'autres organisations issues de la communauté asiatique et d'y établir des initiatives communes de cross-marketing ou d'autres collaborations futures dans le secteur de la programmation. »

Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

1

Il est nécessaire qu'un ancrage dans la communauté d'appartenance puisse susciter un intérêt marqué de ses membres afin d'assurer la survie et le développement de l'organisme. Dans son projet de développement d'un complexe autochtone, cet organisme travaille à divers partenariats locaux.

« La municipalité régionale de comté a été approchée pour concevoir une rampe d'accès menant à notre site. Aussi la ville a maintenant désigné zone de divertissement, la zone qui longe notre site... Nous planifions embaucher les étudiants des Premières Nations qui ont gradué des écoles d'art et particulièrement ceux du programme Hospitality Services and Culinary Arts. »

« Les organisations régionales doivent toujours être en contact avec les centres urbains et ceci représente un travail immense par rapport aux ressources financières. La communauté artistique autochtone est basée sur des rapports personnels et sociaux : Nous nous faisons un point d'honneur de se comprendre mutuellement par des échanges entre les organismes artistiques et les communautés autochtones. Nous réussissons en rencontrant les gens à différents endroits et en maintenant des rapports à tous les niveaux de la société. Le résultat de ces échanges est très important et bénéficie mutuellement aux parties. »

INTERACTION PLUS DIRECTE ENTRE LES CONSEILS D'ADMINISTRATION ET LES MEMBRES DU PERSONNEL

La petite taille des organismes favorise une interaction plus importante et plus directe entre les membres des conseils d'administration et les membres du personnel.

Ainsi, assiste-t-on dans la plupart des organisations à des brainstorming qui réunissent autant le personnel et les bénévoles, que les membres du conseil d'administration afin de partager une vision commune de l'organisation.

« Pour aider au développement de l'organisme, on fait des brainstorming, des sessions de groupe... Ainsi, l'amélioration du climat de travail est favorisée par les échanges entretenus et il n'existe quasiment pas de relation d'autorité entre le conseil d'administration et les employés. »

PROCÉDURES ET DESCRIPTION DE TÂCHES

L'élaboration de procédures et de descriptions de tâches très simples représente un outil de contrôle indispensable pour ces organisations.

« Le fait que le processus décisionnel peut prendre sa source chez tous les intervenants (Permanence, CA, Bénévoles), mais doit être approuvé par le CA, reflète une gouvernance ouverte mais rigoureuse. »

Structure organisationnelle, leadership de gestion et gouvernance

1

PRATIQUES INNOVATRICES

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
Les membres du CA s'impliquent trop peu	Accorder un rôle précis aux membres du CA	• Une structure par ordre de préséance retrouvée chez certains conseils d'organismes autochtones, au lieu d'afficher une structure décisionnelle fonctionnelle (président, secrétaire, etc.) • La sélection des membres du conseil constitue pour la plupart des organismes une décision très stratégique, quant à la capacité de contribuer ou de mobiliser des ressources • Les administrateurs ont un statut d'ambassadeurs de l'organisme • Un comité du conseil qui suscite la création auprès des communautés de référence et par la suite, vend le produit en en développant des outils de marketing
L'absence d'infrastructure de production, d'administrative ou de communication	Soutenir sa production sans avoir l'infrastructure adéquate; gérer soi-même son organisme	• Développer un partenariat avec d'autres organismes ayant l'infrastructure nécessaire : partenariats basés sur le partage des bureaux, des équipements de gestion ou des ressources administratives, ressources de coordination de bénévoles
	Ancrage dans la communauté d'appartenance pouvant susciter un intérêt marqué de ses membres pour la survie et le développement de l'organisme	• Développer des ententes de production ou de communication avec des partenaires locaux
Garder la culture d'appartenance vivante	Renforcer le sentiment de propriété collective des communautés	• Un CA représentatif de l'identité culturelle de l'organisme
La petite taille des organismes	Interaction plus directe entre les CA et les membres du personnel	• Brainstorming incluant autant le personnel et les bénévoles, que les membres du CA afin de partager une vision commune de l'organisation • Les projets développés en équipe

Planification stratégique et tactique

2

Planification stratégique et tactique

2

Les indicateurs d'une bonne santé organisationnelle démontrent que de définir des objectifs clairs à long terme aide l'organisme à garder la tête hors de l'eau. La présence d'un système administratif et une organisation adéquate du calendrier d'activités font foi d'une bonne planification générale. Outre la définition claire de la vision de l'organisme, une planification doit inclure dès le début les éléments de gestion : programmation et financement, marketing et développement de clientèles.

PRATIQUES OBSERVÉES

GESTION DE LA CROISSANCE À L'AIDE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA est appelé à participer de façon étroite à la gestion de la croissance de l'organisme.

Dans son plan quinquennal de développement visant à agrandir son centre, un organisme en arts visuels a procédé à une évaluation organisationnelle dans le but de développer une vision à long terme. Déjà la persévérance et l'engagement de son conseil d'administration et des employés dans ce processus ont permis d'obtenir une cohésion et une compréhension du partage des rôles entre le CA et l'équipe.

« Nous avons compris le besoin d'une plus grande diversité dans la composition des membres du conseil, incluant comptable, avocat et artistes de même que l'importance de formaliser les pratiques de gestion des employés incluant une description des tâches et une évaluation annuelle de la performance... Pour les besoins de l'imposante campagne de financement à venir, nous avons identifié le CA comme un ouvreur de portes. »

Après avoir souffert d'une crise financière qui a provoqué un recul significatif de ses activités et d'énormes coupures de budget au sein de ses programmes, un organisme de publication a élaboré et déployé à l'aide d'un sous-comité du CA, une stratégie marketing qui s'est s'avérée très efficace. Cela a provoqué un accroissement de la demande et créé un impact sur la capacité de production.

« Nous avions mis sur pied un comité aviseur formé de membres du conseil d'administration et d'enseignants métis afin de stimuler le développement de nos collections. »

L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ, COMME OUTIL DE PLANIFICATION TACTIQUE

L'étude de faisabilité d'un futur projet constitue une opportunité pour l'organisme d'ajuster sa structure organisationnelle, de planifier une stratégie à moyen terme et de se coller à sa réalité.

Lorsqu'au sein de l'organisation réside une culture d'entrepreneurship, l'attitude est orientée vers l'action et la réalisation concrète de projets.

« On trouve les moyens qui nous permettent de réaliser nos projets plutôt que de concevoir des projets qui sont à la mesure de nos moyens. »

« L'étude nous a fourni une évaluation de notre programmation, notre marketing, nos ressources humaines, nos finances, notre collecte de fonds et a commenté une vision à long terme pour une campagne de financement afin d'agrandir notre centre. »

Planification stratégique et tactique

2

Bien que les organismes aient une idée assez précise de leur mission et qu'ils établissent leur programmation sur un horizon annuel, le processus de planification le plus déterminant demeure l'évaluation de la faisabilité des projets. À défaut d'une telle évaluation, on retrouve souvent une vision à long terme improvisée.

GESTION DE CRISE – GESTION DU CHANGEMENT

À diverses occasions, les ressources étant insuffisantes, l'organisme doit se mettre en mode de gestion de crise et appeler l'aide d'un mentor.

Le manque de fonds pour les salaires des artistes et des administrateurs, le manque de vision artistique et de planification stratégique, de même que l'inhabileté de l'organisme à soutenir son financement engendrent automatiquement une crise. L'organisme se met en mode « gestion de crise », (appelons-la « *Gestion du changement* »). La présence d'un mentor devient cruciale à cette étape.

Des signes tels que lutte de pouvoir systématique, absence de l'implication de la communauté, conflits de personnalité et démissions des membres du personnel créent des environnements propices au développement d'une crise de gestion. L'une d'entre elles est appelée «la fatigue du Héro» : « *...un organisme qui repose entièrement sur un individu charismatique, qui dispose de l'ensemble de la banque de données, du processus de travail, de l'agenda, etc, et dont la bonne santé, la popularité, l'habilité de communiquer et la capacité de délégué son travail deviennent garants du succès de l'entreprise, est un organisme potentiellement en crise de gestion.* »[9]

« La crise a éclaté quand la structure de la compagnie a été basée sur un modèle calqué de l'extérieur. La crise a été monétaire. Lorsque on a expliqué à nos employés la situation, les gens ont tous voulu participer à la solution en n'exigeant pas leur rémunération habituelle. Tous ont contribué à la solution de cette crise parce qu'ils ont compris que la Compagnie, c'est LEUR compagnie. »

LE MENTORING

L'accès à des spécialistes dans la reconstitution de son modèle de gestion permet à l'organisme de développer une planification stratégique.

« Grâce à un expert conseil, il arrive dans l'entreprise avec un œil extérieur et nous fait voir que les problèmes que nous avons traversés étaient des indicateurs de la problématique qu'on vivait. Sa compréhension et ses explications des problèmes nous a donné confiance en notre capacité à résoudre nos problèmes. »

« Le modèle de gestion de crise par essai - erreur sous la supervision de mentors, a accéléré et cristallisé les apprentissages des employés. Lorsque nous nous sommes dissociés de notre fournisseur de services de gestion, nous n'avons pas rapatrié toutes les fonctions administratives. Nous avons continué de confier la gestion financière à une firme externe de comptabilité. Cette crise nous a permis de rétablir un nouvel équilibre et de nous concentrer sur le développement d'une valeur ajoutée artistique. »

9 *Crisis in arts organizations,* Chat dirigé par Nalo Hopkinson et David Findlay, février 2003

Planification stratégique et tactique

2

PRATIQUES INNOVATRICES

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
Le succès d'un projet L'arrivée d'un nouveau projet	Soutenir la croissance constante de la demande et son impact sur la capacité de production	• Gérer la croissance à l'aide du CA permet d'obtenir une cohésion et une compréhension du rôle entre le conseil et l'équipe
Le manque de vision claire et de projet concret	L'implication de tous les intervenants concernés	• Le CA supervise globalement les activités et regroupe un comité de travail (comité aviseur) afin d'assurer des stratégies de développement (production, marketing) • Une étude de faisabilité d'un futur projet est souvent une opportunité pour l'organisme d'ajuster sa structure organisationnelle, de planifier une stratégie à moyen terme
Le manque de fonds et l'incapacité de payer des salaires	Gérer la crise	• Jeter les bases d'une planification en incluant dès le début les éléments de gestion : programmation et financement, marketing et développement de clientèles • Le mentoring : L'accès à des spécialistes dans la reconstitution de son modèle de gestion
• Absence d'implication de la communauté • Lutte de pouvoir interne • La fatigue du Héro	Gérer la crise	• La gestion de crise par essai - erreur sous la supervision de mentors, accélère et cristallise les apprentissages des employés • Tous les employés sont impliqués et contribuent à la solution de la crise parce c'est LEUR compagnie
Évolution de la technologie et des modes de productions	Flexibilité d'ajuster ses plans	• Procéder à la numérisation dans le but de favoriser la commercialisation de certaines oeuvres littéraires

Gestion financière et structure de financement

3

Gestion financière et structure de financement

3

Selon les méthodes observées, voici quelques exemples pour mesurer la santé financière d'un organisme :

- ✓ D'abord bien comprendre les cycles saisonniers de l'organisme.
- ✓ Posséder suffisamment de revenus pour exécuter toutes ses activités et permettre une programmation stable.
- ✓ Compter sur une source interne de liquidité pour parer au manque de fonds périodique.
- ✓ Développer une gestion des ressources financières orientée vers les revenus plutôt que vers les dépenses. Cela suppose d'abord une projection réaliste des revenus ainsi qu'une estimation adéquate des coûts à engager pour l'année à venir fondées d'une part sur l'état des résultats de l'année précédente, sur le contexte actuel du marché et d'autre part, sur les allocations des coûts liées aux fonctions (administration, marketing, etc.).
- ✓ Dégager à la fin de chaque année un surplus des revenus sur les dépenses.
- ✓ En cas de déficit, affecter au déficit de l'année en cours, les surplus accumulés des années antérieures.
- ✓ Mettre en place un plan pour accumuler une réserve d'opération afin de financer les imprévus et la croissance.
- ✓ S'appuyer sur un CA qui se tient personnellement responsable de la stabilité financière de l'organisation. Chez les organismes ancrés dans la communauté (community-based), la philanthropie des membres de la communauté est animée par le désir de s'aider les uns les autres.

PRATIQUES OBSERVÉES

Les pratiques suivantes sont liées aux capacités limitées d'autofinancement et d'endettement.

ENVELOPPES FERMÉES – BUDGETS FIXES

Les organismes sont dans l'incapacité d'assumer un déficit. Ils opèrent principalement avec des enveloppes fermées, des budgets fixes.

Les organismes rencontrés ont des dépenses extrêmement modestes et chaque dollar dépensé a une valeur précieuse au sein du fonctionnement de l'organisme.

LE BUDGET DE CAISSE COMME OUTIL PRIVILÉGIÉ

L'outil le plus utilisé est le budget de caisse, afin d'assurer le suivi de la trésorerie sur une base quotidienne. Il sert au contrôle des dépenses et des revenus.

Aucune des organisations rencontrées ne dispose d'une réserve.

LES SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES

Par rapport au financement, il apparaît évident que la quantité de ressources en terme de temps qui sont déployées pour rédiger une demande de subvention est généralement disproportionnée eu égard aux ressources disponibles pour les activités de création, de production, de diffusion et de gestion.

Les activités de l'organisme sont souvent tributaires d'une source quasi-unique de financement, en l'occurrence, la subvention par projet ou une commandite. Le financement s'appuyant d'abord sur les programmes de subventions de l'État, le refus ou le non renouvellement d'une subvention compromet souvent les activités de l'organisme.

Bien qu'elle leur soit essentielle, l'utilisation de programmes d'emploi représente une solution à court terme dans l'embauche d'employés pour les fonctions surtout cléricales. Elle ne favorise pas non plus la formation de personnel au fonctionnement de l'organisme.

Gestion financière et structure de financement

3

LA DIVERSIFICATION DES SOURCES DE FINANCEMENT

Malgré les efforts que cela exige (multiples demandes de subventions, événements de levée de fonds, recherche de commanditaires, etc.), la diversification de leurs sources de financement est un trait prédominant des organisations qui ont une structure financière stable.

« Les organismes se doivent de diversifier leurs sources de financement puisque les programmes d'octroi sont souvent dédiés à une activité spécifique qui doit être conjuguée avec d'autres projets qui ont aussi leur programme d'octroi. Cela crée un accroissement des activités et nous ne pouvons y satisfaire qu'en ayant plus d'argent. »

« Les organismes doivent continuer à garder leur réseau de contact car la recherche de fonds demeure toujours un travail intensif. »

LES ASSOCIATIONS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ (ÉCHANGES DE SERVICES)

Le modèle d'association avec l'entreprise privée développé par les organismes consiste généralement en des commandites de services, souvent reliées au développement de partenariats (voir au chapitre 1).

Ces échanges de services sont de loin plus importants que les dons en argent et que les commandites corporatives, lesquelles sont quasiment absentes du financement.

« Les méthodes de travail étant différentes, il faut donc trouver des façons différentes de mener des campagnes de financement. Notre plus grand défi est de créer des associations entre nos organisations artistiques et des partenaires financiers et que ces partenariats soient basés sur les besoins réels de la communauté. »

Gestion financière et structure de financement

3

PRATIQUES INNOVATRICES

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
Peu de ressources financières sont disponibles chez les organismes de petite et moyenne taille	La capacité d'endettement est à zéro due à l'incapacité d'assumer un déficit	Travailler avec des enveloppes fermées, des budgets fixes
	Faire face à ses obligations financières en générant des revenus	Faire preuve de beaucoup de créativité dans la diversification des sources de revenus : événements spéciaux, jeux, tirages, encans
Activités de l'organisme tributaires d'une source quasi-unique de financement : la subvention par projet	Activités de l'organisme compromises en l'absence de la subvention	Développer des partenariats afin d'avoir accès à des infrastructures de production, de formation, de diffusion et d'édition pour réaliser l'activité
Petits organismes offrent très peu de visibilité aux commanditaires et peu de retombées médiatiques, donc peu de commandites ou d'intérêts financiers.	Mettre à contribution le CA et ses membres	Négocier des commandites de services, des partenariats de services, des partenaires de production et de marketing
Perçu comme un secteur non productif au niveau économique	• Développer un argumentaire • Accéder à un niveau de notoriété • Valoriser l'impact économique et socio-éducatif de l'organisme	Faire une étude d'impact

Gestion du personnel et des ressources bénévoles

4

Gestion du personnel et des ressources bénévoles

4

L'expertise des ressources, la formation continue, l'adhésion à un réseau d'échanges de connaissances, le respect et la confiance entre les membres de l'équipe et du CA sont les joyaux de la gestion des ressources humaines. « *Le leadership de l'équipe crée la structure fabriquée par l'ensemble des modules de gestion formant un tout... l'intensité et la longévité de l'équipe repose sur son habileté à créer et soutenir les changements positifs au sein de leur organisation* ».[10] Ainsi, que les ressources soient payées ou bénévoles, le succès repose sur l'engagement de chacun.

La formation de compétences s'avère être une action essentielle pour assurer la relève et la pérennité de l'organisme. Apprendre de ses pairs, échanger entre homologues de différents organismes autour de la problématique de l'organisme et de son quotidien permet de recueillir des idées pratiques les uns des autres. Les gestionnaires d'organismes acquièrent une meilleure vision et l'inspiration nécessaire pour faire face à leurs défis quotidiens. C'est à tous les paliers de l'organisation que se ressent le besoin de formation, en commençant par les membres du CA jusqu'aux bénévoles sur le terrain. Cette formation peut se réaliser notamment par le mentoring, le réseautage, l'auto-formation (à l'interne). Cette formation doit être balisée par un plan de formation et un soutien financier adéquat.

Un mécanisme de soutien lié à la connaissance interne de l'organisme favorisant le leadership de l'équipe est nécessaire. Il est préférable de disposer de manuels, de règlements et de descriptions de tâches et responsabilités de façon claire et transparente.

PRATIQUES OBSERVÉES

UNE ÉQUIPE PEU HIÉRARCHISÉE

Puisque les équipes sont généralement petites, la hiérarchie est quasi inexistante dans les petits organismes.

« Le travail d'équipe fait partie de la culture organisationnelle. Les projets sont développés en équipe et documentés de sorte que la continuité des activités de l'organisation ne soit jamais mise en cause. »

« Quand nous avons réalisé que nous possédions un noyau solide au sein de l'équipe, il devenait naturel d'établir en équipe nos stratégies d'action et notre planification annuelle. »

UNE ÉQUIPE QUI REPOSE SUR UNE PERSONNE ESSENTIELLE

La fatigue, l'isolement, l'incertitude financière dans un mode de survie sont les maillons qui tissent le quotidien du gestionnaire. Cela crée, au sein des équipes, un climat de travail à haute intensité de stress.

« L'équipe » est souvent réduite à deux ou trois personnes dont une personne essentielle sur qui repose entièrement l'ensemble du processus de travail, la banque de données, l'agenda, etc, et dont la santé de l'organisme tient à sa capacité de déléguer ses responsabilités.

10 *A Capacity Building for Small and Mid-Sized Arts Organizations*, Rapport du programme de financement « Arts Lab », Minneapolis-St.Paul metropolitan area, Janvier 2003, page 2

Gestion du personnel et des ressources bénévoles

4

« Nous manquons de personnel. Nous sommes des administrateurs multifonctionnels, des administrateurs à tout faire. Nous souhaitons introduire des critères qui définissent le type de gestion qui sied au sein de notre organisme mais l'important roulement de personnel basé sur du personnel entièrement saisonnier et le manque de ressource financière crée un manque de personnel et une impossibilité à former de nouveaux administrateurs. »

LA PRÉPARATION DE LA RELÈVE : LA FORMATION

Il s'avère difficile d'avoir accès à un large bassin de ressources expérimentées et de spécialistes. La formation est donc une action essentielle. Pourtant, dans la gestion du personnel, l'enjeu à long terme est d'assurer la pérennité de l'organisation. Pour la gestion des ressources humaines, l'accent est mis sur la préparation de la relève par la formation.

« Nous avons initié un certains nombres de formation et de stage à l'intention de la future directrice artistique. »

« Nous avons mis 3 ans à préparer notre actuel directeur artistique... Déjà nous avions identifié le type de formations et ce que nous souhaitions qu'il accomplisse ... Maintenant, l'organisation possède un modèle basé sur la description adaptée à nos besoins c'est-à-dire, l'entraînement des employés de façon à développer leurs habilités et leurs capacités naturelles. Le mandat de la compagnie est le mandat de l'employé. La vision est un principe de compagnie et il faut se rallier à la culture de l'entreprise. »

« Le personnel administratif est composé de personnes hautement qualifiées qui transmettent leurs habilités à l'équipe. Tous et chacun apprennent par le travail continu et demeurent des personnes capables d'accomplir plusieurs tâches. »

« Au Nunavut, nous manquons carrément de personnel formé dans les fonctions de gestion et qui, de plus, s'intéresse aux arts. Bien qu'on puisse former des gens sur place, que ce soit pour un poste de comptable ou un avocat, les personnes nous quittent pour des meilleures conditions de travail. Notre plus grand compétiteur dans le recrutement de ressources spécialisées est le gouvernement. Les salaires sont définitivement plus avantageux que ce qu'un organisme comme le nôtre peut offrir. Nous sommes dépendants de Montréal pour le recrutement. »

« Nous privilégions l'autoformation pour nos besoins en gestion. Pour le volet artistique, nous nous sommes dotés d'un programme de stage-mentorat pour les jeunes artistes, afin de développer un bassin de nouveaux talents. »

LE BÉNÉVOLAT

Les banques de bénévoles constituent une réserve de main d'œuvre soit par leur nombre, leur compétence ou leur degré d'implication.

Dans certains cas, elles peuvent donner accès à une réserve d'experts et de spécialistes retraités.

« Nous avons décidé de rechercher toutes les collaborations possibles pour pallier à une faiblesse structurelle qui réside au niveau de la gestion et qui est reliée au manque de financement... Nous bénéficions d'expertises bénévoles chez un groupe de retraités. »

Gestion du personnel et des ressources bénévoles

4

« En plus de nos tâches quotidiennes, nous devons enseigner, recruter et développer des personnes bénévoles qui ne sont toutefois que temporaires. L'organisation doit faciliter l'entraide au sein de l'équipe des bénévoles et reconnaître leur travail en organisant des dîners à leur intention. »

« Deux semaines avant notre événement, tous nos bénévoles doivent suivre une formation sur les orientations et les activités du festival afin de se familiariser avec leurs responsabilités à venir. Nous leur distribuons également un manuel de référence et une description de tâches. »

LA PARTICIPATION COMMUNAUTAIRE

La promotion de la participation communautaire est suscitée de diverses manières : conseils consultatifs, artistes, clientèle, etc. et ce, à travers des rencontres préétablies.

« En sensibilisant, au sein de la grande société québécoise, l'ensemble des gens qui se sentent interpellés par notre événement, nous avons accès à un bassin de bénévoles qui ont un sentiment d'appartenance face à notre événement et qui veulent y contribuer d'une façon ou d'une autre. »

PRATIQUES INNOVATRICES

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
Peu de ressources financières, salaires non compétitifs	Avoir accès aux ressources humaines adéquates et expérimentées	• Constituer une banque d'experts bénévoles, un conseil de sages et disposer d'importants réseaux de contacts • Constituer une banque d'expertises bénévoles formée de spécialistes à la retraite
Les petites équipes et l'ampleur du travail créent un niveau de stress élevé	Maintenir un climat de travail harmonieux	• Développer une démarche collective de résolution de problèmes : faire partie de la solution • Développer un programme de reconnaissance du bénévolat
Absence de relève en gestion	Soutenir son besoin en formation pour la pérennité de l'organisme et assurer la relève	• S'allier des partenaires en éducation pour la formation • Créer l'autoformation et le stage avec mentors

Gestion du développement de la clientèle 5

Gestion du développement de la clientèle 5

Le développement de la clientèle prend racine dans le rapport que l'organisme développe avec sa communauté d'appartenance. Ici, l'organisme doit démontrer ses habiletés à conquérir le soutien de sa communauté. Développer une stratégie de rapprochement avec sa communauté implique d'identifier ses mentors, ses leaders, ses partenaires issues de la même communauté. Il importe de positionner l'organisme et son produit, de connaître son marché et sa clientèle, afin d'acquérir une base solide de membres et/ou d'utilisateurs. Pour ces organisations un double enjeu s'ajoute : celui de rejoindre les organisations et les communautés extérieures à leur communauté d'origine et de maintenir la relation avec une culture autre que la culture d'appartenance de l'organisme. Souvent, cet exercice demande des approches très sophistiquées.

PRATIQUES OBSERVÉES

LA MARGINALISATION DE L'ART ISSU DES GROUPES AUTOCHTONES ET CELUI DES CULTURES DIVERSES

Il apparaît difficile d'obtenir une visibilité équitable sans être marginalisé, étiqueté ou ghettoïsé, alors que la démarche artistique de l'organisme se veut inclusive. Rejoindre une clientèle plus large, s'ouvrir à des communautés autres que les communautés d'appartenance représentent un défi constant.

Afin de renforcer sa visibilité, l'organisme doit s'allier des partenaires majeurs dont l'influence et le leadership d'opinion permettent d'établir la notoriété de l'événement, la crédibilité, l'image de marque (partenaire diffuseur, partenaire artistique, partenaire médiatique co-réalisateur) ou encore maintenir des liens étroits et permanents avec les communautés autres que les communautés d'appartenance.

« Notre partenariat avec Radio-Canada dans la diffusion de nos différents programmes, nous assure une large diffusion qui va bien au-delà de notre communauté. »

LES ORGANISMES S'APPLIQUENT À METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES DE SUIVI DE LEUR CLIENTÈLE

Au sein de la pratique artistique, le public est éphémère, la clientèle est en mouvance et changeante. Il devient donc extrêmement difficile de garder le contact avec la clientèle.

Les informations recueillies sur leur public permettent à une compagnie de théâtre de dresser un portait de son public et, par conséquent, de s'ajuster au niveau artistique. Aussi, la localisation géographique de groupes de spectateurs permettrait de mieux planifier les tournées.

« Nous avons développé un logiciel de réservation et de gestion de la clientèle, disponible tant sur notre site internet qu'au téléphone. Nous sommes maintenant en mesure de retracer et solliciter tous ceux qui ont fait des réservations et qui sont intéressés à nous supporter. »

« Afin d'atteindre nos objectifs de développement de clientèle, nous avons eu à mettre sur pied un mécanisme nous permettant de mesurer systématiquement la réponse du public à nos expositions. »

Gestion du développement de la clientèle

5

« À la fin de chaque spectacle, nous tenons une rencontre avec les spectateurs et les comédiens. Nous avons un cahier de commentaires et effectuons un sondage d'opinion. Nous leur proposons de nous fournir leurs coordonnées. Ceci nous assure une banque de données élaborées et nous permet de garder le contact avec nos spectateurs. »

L'IMPORTANCE DU LIEN AVEC LES COMMUNAUTÉS

L'implication des individus issus de la communauté au sein des activités de l'organisme contribue au développement de clientèles et au développement d'un sens de la propriété collective.

Les organisations artistiques autochtones constituent un réseau de communication fort. Depuis toujours, les autochtones développent leur réseau de contacts par le *Mocassin Telegraph*, leur style de communication traditionnelle, une innovation vieille de plus de mille ans.

« Par le biais du *Mocassin Telegraph* (de bouche à oreille) nous avons fait la promotion des écrivains et auteurs autochtones. Ces organisations ont accru le nombre d'artistes autochtones et recruté des agences de promotion valorisant leur art. Cette mise en valeur de l'art authentique autochtone a créé une demande pour des livres sur le sujet et permis à plusieurs entreprises de connaître un certain succès. Toutes ces démarches servent à encourager et promouvoir les auteurs et artistes autochtones. »

LE DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS DE DIFFUSION

Le manque de ressources financières et de structure interne consacrées au marketing oblige les organismes à développer des partenariats avec des diffuseurs (salle de spectacles, galerie, éditeur, distributeur) ou à s'appuyer sur des réseaux organisés.

Cet échange permet aux organismes de déployer moins d'efforts marketing. Ce partenariat va représenter le socle de leur système de diffusion. Le lien avec un partenaire médiatique est porteur de succès et assure une visibilité auprès du public cible de l'organisme.

« Les contacts personnels des dirigeants des différents organismes contribuent beaucoup au développement du public de façon holistique. Pour notre organisme, il est très important d'avoir des personnes clés dans le réseau des communications à Toronto... On favorise les contacts internationaux à travers HONOURING WORDS qui lancent des opportunités aux écrivains en expositio . »

À L'ÉCOUTE DU MILIEU

« Notre organisme n'a pas précipité sa sortie sur le marché. Nous avons pris le temps de sensibiliser les médias et le milieu à son format artistique. Les commentaires du milieu (critiques, médias, pairs, etc.) nous a permis d'identifier le moment approprié pour son lancement.... La bonne vision, au bon moment, avec les bonnes personnes, aux bons endroits. »

Gestion du développement de la clientèle 5

LA DIVERSIFICATION DE LA PROGRAMMATION EN FONCTION DE SON PUBLIC

Garder le lien avec leur clientèle est la raison d'être des organismes. On va développer une série d'actions pour suivre l'évolution de sa clientèle, être à l'écoute de ses besoins, ses intérêts et son environnement.

Que ce soit sous forme d'ateliers, de jeux théâtraux, d'arts plastiques, de sensibilisation à l'art ou de documentaires vidéo, ces rapprochements nourrissent la direction artistique de l'organisme et déterminent les choix de programmation à venir.

« Nous avons mis en place une programmation conjointe avec les organisations communautaires ainsi qu'une programmation éducative dans les écoles afin de mieux rejoindre notre clientèle. »

« Nous nous sommes engagés à maintenir une programmation basée sur le concept de dialogue et d'animation et considérons notre communauté et le public comme large et représentatifs de l'ensemble des Canadiens. »

« Autour de la présentation de notre spectacle, nous multiplions dans le même lieu de présentation, des activités artistiques connexes : ateliers, échanges entre les artistes et le public après le spectacle. Nous considérons que notre organisme doit exercer une fonction de sensibilisation et de communication auprès du public. »

« Nous avons réalisé que de maintenir des activités tout au long de l'année nous apportait un lien permanent avec les publics et aussi une meilleure propension pour les partenaires de se joindre à nous, particulièrement les partenaires médias. »

Gestion du développement de la clientèle

5

PRATIQUES INNOVATRICES

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
La marginalisation de l'art issu des groupes autochtones et celui de cultures diverses	Difficulté d'obtenir une visibilité équitable sans être marginalisé	• S'allier des partenaires médias pour renforcer la visibilité • Le système d'influence des membres du CA auprès de médias • Liens étroits et permanents avec les communautés autres que les communautés d'appartenance
Être étiqueté et ghettoïsé, alors que la démarche artistique se veut inclusive	Rejoindre une clientèle plus large : s'ouvrir à des communautés autres que les communautés d'appartenance	• S'allier des partenaires majeurs dont l'influence et le leadership d'opinion permettent d'établir la notoriété de l'événement, la crédibilité, l'image de marque (partenaire diffuseur, partenaire artistique, partenaire médiatique co-réalisateur)
Public éphémère et clientèle en mouvance et changeante	Fidéliser sa clientèle, reconnaître les réseaux par lesquels la rejoindre	Mettre sur pied un ensemble de mécanismes permettant de : • Mesurer systématiquement la réponse du public • Communiquer régulièrement avec sa clientèle via une banque de données maintenue à jour • Communiquer régulièrement avec sa clientèle via le *Mocassin telegraph* • Bénéficier du positionnement de d'autres organismes qui partagent la même identité culturelle
Les membres d'une même communauté d'appartenance ne sont pas tous consommateurs culturels	Garder le lien avec sa clientèle	• Ajuster sa programmation, ajuster son produit en fonction des clientèles à rejoindre

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

Tableau II

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

TABLEAU II

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
1. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE, LEADERSHIP DE GESTION ET GOUVERNANCE		
Les membres du CA s'impliquent trop peu	Accorder un rôle précis aux membres du CA	• Une structure par ordre de préséance retrouvée chez certains conseils d'organismes autochtones, au lieu d'afficher une structure décisionnelle fonctionnelle (président, secrétaire, etc.) • La sélection des membres du conseil constitue pour la plupart des organismes une décision très stratégique, quant à la capacité de contribuer ou de mobiliser des ressources • Les administrateurs ont un statut d'ambassadeurs de l'organisme • Un comité du conseil qui suscite la création auprès des communautés de référence et par la suite, vend le produit en en développant des outils de marketing
L'absence d'infrastructure de production, d'administrative ou de communication	Soutenir sa production sans avoir l'infrastructure adéquate; gérer soi-même son organisme	• Développer un partenariat avec d'autres organismes ayant l'infrastructure nécessaire : partenariats basés sur le partage des bureaux, des équipements de gestion ou des ressources administratives, ressources de coordination de bénévoles
	Ancrage dans la communauté d'appartenance pouvant susciter un intérêt marqué de ses membres pour la survie et le développement de l'organisme	• Développer des ententes de production ou de communication avec des partenaires locaux
Garder la culture d'appartenance vivante	Renforcer le sentiment de propriété collective des communautés	• Un CA représentatif de l'identité culturelle de l'organisme
La petite taille des organismes	Interaction plus directe entre les CA et les membres du personnel	• Brainstorming incluant autant le personnel et les bénévoles, que les membres du CA afin de partager une vision commune de l'organisation • Les projets développés en équipe

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

TABLEAU II (suite)

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET TACTIQUE		
Le succès d'un projet L'arrivée d'un nouveau projet	Soutenir la croissance constante de la demande et son impact sur la capacité de production	• Gérer la croissance à l'aide du CA permet d'obtenir une cohésion et une compréhension du rôle entre le conseil et l'équipe
Le manque de vision claire et de projet concret	L'implication de tous les intervenants concernés	• Le CA supervise globalement les activités et regroupe un comité de travail (comité aviseur) afin d'assurer des stratégies de développement (production, marketing) • Une étude de faisabilité d'un futur projet est souvent une opportunité pour l'organisme d'ajuster sa structure organisationnelle, de planifier une stratégie à moyen terme
Le manque de fonds et l'incapacité de payer des salaires	Gérer la crise	• Jeter les bases d'une planification en incluant dès le début les éléments de gestion : programmation et financement, marketing et développement de clientèles • Le mentoring : L'accès à des spécialistes dans la reconstitution de son modèle de gestion
• Absence d'implication de la communauté • Lutte de pouvoir interne • La fatigue du Héro	Gérer la crise	• La gestion de crise par essai - erreur sous la supervision de mentors, accélère et cristallise les apprentissages des employés • Tous les employés sont impliqués et contribuent à la solution de la crise parce c'est LEUR compagnie
Évolution de la technologie et des modes de productions	Flexibilité d'ajuster ses plans	• Procéder à la numérisation dans le but de favoriser la commercialisation de certaines oeuvres littéraires

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

TABLEAU II (suite)

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
3. GESTION FINANCIÈRE ET STRUCTURE DE FINANCEMENT		
Peu de ressources financières sont disponibles chez les organismes de petite et moyenne taille	La capacité d'endettement est à zéro due à l'incapacité d'assumer un déficit	Travailler avec des enveloppes fermées, des budgets fixes
	Faire face à ses obligations financières en générant des revenus	Faire preuve de beaucoup de créativité dans la diversification des sources de revenus : événements spéciaux, jeux, tirages, encans
Activités de l'organisme tributaires d'une source quasi-unique de financement : la subvention par projet	Activités de l'organisme compromises en l'absence de la subvention	Développer des partenariats afin d'avoir accès à des infrastructures de production, de formation, de diffusion et d'édition pour réaliser l'activité
Petits organismes offrent très peu de visibilité aux commanditaires et peu de retombées médiatiques, donc peu de commandites ou d'intérêts financiers.	Mettre à contribution le CA et ses membres	Négocier des commandites de services, des partenariats de services, des partenaires de production et de marketing
Perçu comme un secteur non productif au niveau économique	• Développer un argumentaire • Accéder à un niveau de notoriété • Valoriser l'impact économique et socio-éducatif de l'organisme	Faire une étude d'impact

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

TABLEAU II (suite)

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
4. GESTION DU PERSONNEL ET DES RESSOURCES BÉNÉVOLES		
Peu de ressources financières, salaires non compétitifs	Avoir accès aux ressources humaines adéquates et expérimentées Susciter l'autoformation	• Constituer une banque d'experts bénévoles, un conseil de sages et disposer d'importants réseaux de contacts • Constituer une banque d'expertises bénévoles formée de spécialistes à la retraite
Les petites équipes et l'ampleur du travail créent un niveau de stress élevé	Maintenir un climat de travail harmonieux	• Développer une démarche collective de résolution de problèmes : faire partie de la solution • Développer un programme de reconnaissance du bénévolat
Absence de relève en gestion	Soutenir son besoin en formation pour la pérennité de l'organisme et assurer la relève	• S'allier des partenaires en éducation pour la formation • Créer l'autoformation et le stage avec mentors

Synthèse des principaux défis à relever et les pratiques innovatrices qui y sont associées

TABLEAU II (suite)

CONTEXTES	CATÉGORIES DE DÉFIS	PRATIQUES INNOVATRICES RELIÉES AUX DÉFIS
	5. GESTION DU DÉVELOPPEMENT DE LA CLIENTÈLE	
La marginalisation de l'art issu des groupes autochtones et celui de cultures diverses	Difficulté d'obtenir une visibilité équitable sans être marginalisé	• S'allier des partenaires médias pour renforcer la visibilité • Le système d'influence des membres du CA auprès de médias • Liens étroits et permanents avec les communautés autres que les communautés d'appartenance
Être étiqueté et ghettoïsé, alors que la démarche artistique se veut inclusive	Rejoindre une clientèle plus large : s'ouvrir à des communautés autres que les communautés d'appartenance	• S'allier des partenaires majeurs dont l'influence et le leadership d'opinion permettent d'établir la notoriété de l'événement, la crédibilité, l'image de marque (partenaire diffuseur, partenaire artistique, partenaire médiatique co-réalisateur)
Public éphémère et clientèle en mouvance et changeante	Fidéliser sa clientèle, reconnaître les réseaux par lesquels la rejoindre	Mettre sur pied un ensemble de mécanismes permettant de : • Mesurer systématiquement la réponse du public • Communiquer régulièrement avec sa clientèle via une banque de données maintenue à jour • Communiquer régulièrement avec sa clientèle via le *Mocassin telegraph* • Bénéficier du positionnement de d'autres organismes qui partagent la même identité culturelle
Les membres d'une même communauté d'appartenance ne sont pas tous consommateurs culturels	Garder le lien avec sa clientèle	• Ajuster sa programmation, ajuster son produit en fonction des clientèles à rejoindre

Étude des neuf cas-types

Annexe 1

Étude des neuf cas-types

BANNS - BLACK ARTISTS NETWORK OF NOVA SCOTIA

City:	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Halifax (Nouvelle-Écosse)	**Inter Arts**	**Diversité culturelle**	**200 000 $**

« Afin de combler un manque flagrant et d'être un outil au service de la communauté noire, nous travaillons à promouvoir l'inclusion de l'art des artistes noirs de la Nouvelle-Écosse, de façon à offrir une position articulée sur les perspectives de leur art à travers les enjeux et les problématiques vécus par la communauté noire de la Nouvelle-Écosse. »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Le Black Artist Network of Nova Scotia (BANNS) est un organisme sans but lucratif de la Nouvelle-Écosse (NE) et la seule organisation artistique de culture noire et multidisciplinaire implantée dans la région de Halifax. Sa mission est de promouvoir la communauté artistique noire de la NE et d'accroître la représentativité de ses artistes tant en NE qu'au Canada. En collaboration avec la African-Nova Scotian Communities (ANSC), BANNS a pris en charge le développement et la présentation de leurs œuvres à travers la province.

BANNS a été créé à Halifax en 1992 par un groupe d'artistes multidisciplinaires issus de la région métropolitaine de Halifax/Darmouth. Ces artistes ont senti le besoin de développer un organisme indépendant qui représente les intérêts des artistes et leur art en Nouvelle-Écosse et qui développe des projets à l'intention de la communauté noire. Ce programme a par la suite contribué à la création d'autres projets : le site Internet de BANNS, le Preston Festival, des ateliers sur toutes les formes d'art, diverses expositions, etc.

À cette époque, **la communauté noire n'avait pas de référence qui lui était propre dans le milieu artistique de la NE**. Le défi en était un d'éducation.

Au fil des ans, vont se rajouter des activités telles que
- des séminaires spécialisés à l'intention de ses membres
- des présentations de films
- la conception d'un répertoire des artistes noirs de la NE
- une tournée provinciale d'expositions de leurs œuvres
- le festival culturel multidisciplinaire de Preston
- l'établissement du B-space (une galerie d'art incluant une salle de spectacles)

La structure organisationnelle du BANNS est constituée d'un conseil d'administration au sein duquel est élu un comité exécutif chargé de la gestion courante de l'organisme.

BANNS - BLACK ARTISTS NETWORK OF NOVA SCOTIA

Il n'y a présentement qu'un seul employé permanent et approximativement six bénévoles, selon les activités.

Après s'être réjoui d'avoir établi la galerie d'art, le BANNS a dû faire face à un **manque d'expertise et de compétence spécialisée** pour l'opérer.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

L'organisme entretient des liens permanents avec tous ses membres (le « membership » provient des communautés à travers la province) par des tournées de consultation dans le but de développer des projets de concert avec les leaders des communautés rurales et isolées.

BANNS travaille en partenariat avec une grande variété d'institutions et d'organisations culturelles. Les institutions et organisations avec qui BANNS a développé des partenariats par le passé sont : the African Nova Scotia Music Association, Black Cultural Centre of NS, CANBAIA, Centre For Art Tapes, Dalhousie Art Gallery, Dartmouth Heritage Museum, Halifax Regional Library, Oxfam Canada, Eye Level Gallery, National Film Board, and Nova Scotia College of Art and Design. BANNS est membre de Black Cultural Society of Nova Scotia et de Canadian Black Artists In Action (CANBAIA). Certains de ces organismes ont la capacité d'offrir à BANNS les moyens dont il a besoin pour mener un projet (des espaces, des dons ou de l'expertise, etc.) à terme.

Gestion financière et structure de financement

L'an dernier, la situation financière de l'organisme a été affectée par le retrait de l'un de ses principaux subventionnaires. Pour **faire face à ses obligations budgétaires**, BANNS a dû faire preuve de beaucoup de créativité afin de générer des revenus additionnels. Ces initiatives furent les suivantes :

- **Planifier** des événements spéciaux, tels des encans
- **Organiser** des tirages et des loteries
- **Établir** des droits d'adhésion pour les membres
- **Solliciter** des commandites corporatives

En sus de ces actions, BANNS a mis sur pied des projets, en partenariat avec d'autres organisations, afin de résoudre les enjeux reliés aux contraintes financières. Les institutions et organisations énumérées ci-haut font partie des partenaires qui ont contribué à soutenir chez BANNS une équipe semi-permanente.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

Pour compenser l'insuffisance de ressources humaines, BANNS a recours à des membres bénévoles. C'est ainsi qu'a été résolu le problème relié à l'embauche d'un curateur pour la galerie.

BANNS - BLACK ARTISTS NETWORK OF NOVA SCOTIA

Développement de la clientèle

Pour assurer la visibilité des artistes noirs et de leurs œuvres d'art, BANNS travaille à :

- **Mettre en place un programme éducatif** incluant des visites scolaires à la galerie afin d'explorer l'art Africain en Nouvelle-Écosse et l'histoire de l'art en général – de rendre accessibles aux différentes clientèles et plus spécifiquement aux jeunes (la nouvelle génération de visiteurs) l'histoire et l'art de la communauté noire en Nouvelle-Écosse.
- **Créer des ateliers** dirigés par les artistes (art visuel, musique, etc.) dans les écoles.
- **Participer** à des projets conjoints avec des organisations communautaires du domaine des arts.
- **Contribuer** à la programmation d'autres événements communautaires.

BANNS a maintes fois été applaudi par ses visiteurs et son public, et les nombreux commentaires reçus lui permettent d'améliorer ses services auprès de sa clientèle afin de mieux refléter les intérêts de sa communauté. Son « membership » a augmenté de façon significative.

BATTERY OPERA PERFORMING ARTS SOCIETY

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Vancouver (C.B.)	**Théâtre et Danse**	**Diversité culturelle**	**200 000 $**

« En décrivant votre mission, assurez-vous que vos intentions sont claires et que vos objectifs puissent être atteints. »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Le Battery Opera (B.O.) est une petite organisation du secteur des arts qui travaille dans le domaine du théâtre et de la danse en mettant l'emphase sur les arts martiaux dans la formation des acteurs. Fondée par deux directeurs artistiques, elle a vu le jour en 1995 à Vancouver. Jusqu'en 2001, l'organisme bénéficiera du support administratif de New Performance Works (NPW), une organisation basée à Vancouver qui offre des services administratifs et de promotion à l'intention d'organismes artistiques.

À partir de 2001, le retentissant succès de « Spektator » amène BO à reconsidérer son modèle de gestion dans une optique de croissance et d'efficacité. Il bénéficiera des services de consultants spécialisés dans les arts. L'organisation met fin alors à la collaboration avec NPW et procède à des ajustements organisationnels en évaluant objectivement ses besoins administratifs et en redéfinissant la contribution des ressources humaines. BO contribuera à **l'émergence d'un modèle de gestion unique**.

Depuis, BO a produit de nombreuses autres pièces à succès, été récipiendaire du 2003 Alcan Award en danse pour « Cyclops », effectué des tournées internationales, établi un plan stratégique dans le domaine du développement de marché et de la représentation d'artistes, en plus de renforcer ses capacités de gestion.

Afin de répondre à un public constitué de jeunes avant-gardistes et intéressés par les arts interdisciplinaires, BO a développé les initiatives suivantes :

- Divers ateliers de formation imprégnés fortement de l'influence des arts martiaux à l'intention des élèves des écoles primaires, des acteurs et danseurs professionnels.
- Formation d'un orchestre (Battery Opera Band : BOB's lounge) chargé de développer et promouvoir le volet musical du répertoire de BO.
- Développement d'un site Internet dans le but de diffuser l'information sur le travail de la compagnie, à l'intention du public et des bailleurs de fonds.

De façon générale chez BO, le travail d'équipe fait partie de la culture organisationnelle. Ainsi, les projets sont développés en équipe et documentés de sorte que la continuité des activités de l'organisation ne soit jamais mise en cause.

BO a développé des objectifs à court et à long terme et une planification triennale en accord avec ses objectifs.

La direction administrative reconnaît les besoins de développement professionnel de BO. L'organisme ne dispose pas d'une banque de bénévoles, en dehors du conseil d'administration. BO favorise une approche concrète de la gestion en développant une stratégie de formation dirigée par un mentor. Pour le volet artistique, BO s'est doté d'un programme de stage-mentorat pour les jeunes artistes, afin de développer son bassin de nouveaux talents.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

BO est une organisation qui **ajuste sa structure organisationnelle à sa stratégie**.

Lorsque BO s'est dissocié de NPW, il n'a pas rapatrié toutes les fonctions administratives. Il a, par exemple, continué à confier la gestion financière à une firme externe de comptabilité. Cette décision a créé une **valeur ajoutée artistique** en permettant à BO de concentrer ses efforts sur l'accroissement de son excellence artistique. L'embauche d'une équipe administrative, suite à la dissociation d'avec NPW, a ainsi permis à la compagnie de se concentrer sur les aspects artistiques.

Les fonctions sont clairement réparties entre le CA et les employés. Pendant que les employés développent les programmes d'activités, le CA se réunit sur une base trimestrielle pour discuter de la planification, approuver les activités passées ou futures. Non seulement le CA soutient-il l'organisation, mais il est imputable pour l'obtention de fonds publics. Les membres du CA approuvent le budget en début d'année, tout en s'assurant que l'organisme soit responsable fiscalement.

Planification stratégique

BO dispose **d'un plan stratégique triennal** qui sert de base à la programmation annuelle. Bien que cette **planification inspire la programmation**, ce n'est pas là l'objectif ultime à atteindre. BO veillera plutôt à définir des objectifs **clairs, réalistes, cohérents et orientés par sa vision**.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

La gestion des ressources est ici **proactive**, dans la mesure où BO a développé **à l'interne, l'infrastructure** basée sur ses deux directeurs artistiques et son directeur administratif afin de répondre à ses besoins avec le programme de stage-mentorat.

La formation du personnel de gestion s'inscrit dans la même logique que le programme de mentorat subventionné par le programme « La Brigade volante » du Conseil des Arts du Canada.

Un autre trait caractéristique de l'équipe de gestion est la polyvalence qui a été développée avec le temps et en l'absence de descriptions de tâches fixes chez les employés. Conséquemment, la réactivité (en termes de capacité de répondre à de multiples sollicitations) de l'organisation devient ici très élevée. Ici, le directeur administratif peut jouer le rôle du coordonnateur des bénévoles ou de coordonnateur à la tournée.

Le **modèle de gestion de crise** par essai et erreur sous la supervision de mentors a accéléré et cristallisé les apprentissages des nouveaux employés. Par exemple, avant de réaliser une tournée en Croatie, l'équipe a consulté un expert en diffusion internationale afin de profiter de son expertise et de ses conseils.

Développement de la clientèle

Le développement du public de BO se réalise en mobilisant la communauté à partir de sa création artistique. Par exemple, les répétitions incluent des classes ouvertes au public. Cette stratégie en est une de participation **au processus créatif**.

De plus, BO utilise des annonces sur le Web, le newsletters de Dance Central, le partage de listes, etc.

BO travaille à **bâtir une stratégie de développement d'auditoire avec des présentateurs locaux, lien naturel entre l'artiste et la communauté**. Par exemple, pour la présentation de « Spektator » à Montréal, le Studio 303 a organisé trois ateliers ouverts au public afin de le faire participer au spectacle et à la publicité. Ceci a grandement contribué au « bouche à oreille » qui a fait du spectacle un succès.

Les **auditions/ateliers gratuits**, intégrant comédiens et danseurs au cours d'une période de deux à trois jours, permettent également de développer non seulement un public, mais aussi la relève artistique.

La conception **d'une bande-annonce numérique** par le réseau CBC pour Spektator, a constitué un outil promotionnel de premier choix pour les médias. En diffusant largement la bande annonce, CBC a grandement contribué au succès du spectacle et à la notoriété de la compagnie.

BOCA DEL LUPO

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Vancouver (C.B.)	**Théâtre**	**Diversité culturelle**	**200 000 $**

« On trouve les moyens qui nous permettent de réaliser nos projets plutôt que de concevoir des projets qui sont à la mesure de nos moyens »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Incorporé en 1996 à Vancouver, Boca Del Lupo (BDL) est une compagnie de théâtre corporel. Cinq étudiants gradués du Simon Fraser University, dont l'actuel directeur artistique Jay Dodge, ont fondé la compagnie. Les fondements initiaux de la compagnie étaient la formation, les répétitions et la création.

La compagnie maintient un rythme d'au moins une production par année. De plus, elle organise de multiples séminaires tant à l'intention d'artistes professionnels, que pour les participants issus du secteur communautaire et du milieu de l'éducation. BDL s'est illustré chaque année, sans exception, par la qualité et l'originalité de ses œuvres et a été récipiendaire de divers prix : « The Alcan Performing Arts Award 2004 » et « Best in the West 2001 » du Westender Magazine.

Grâce aux trois productions extérieures réalisées jusqu'à maintenant, BDL est la seule compagnie à Vancouver à offrir au public, du théâtre de performance. Bien que BDL connaisse le succès auprès du public et de la critique, soutenir la diffusion d'un spectacle extérieur gratuit représente plusieurs défis, les plus importants étant son **financement** et l'enjeu que crée le nombre **de spectateurs réunis dans un parc**. En effet, plus la popularité du spectacle est grande, plus l'assistance est importante, plus l'expérience du spectateur sera brimée.

Au cours des deux dernières années, BDL a tenté de réaliser des tournées. Il semble y avoir un manque d'intérêt de la part des présentateurs à venir voir le spectacle à Vancouver. Récemment, l'organisme a créé une coproduction internationale (San Banquito Teatro – Mexico), qui lui a permis d'ouvrir le marché sur l'ensemble du continent. Il est à espérer que BDL pourra maintenir des tournées dans les années à venir.

Les revenus ont augmenté de 123 % depuis 2000, passant de 86 000 $ à 200 000 $, particulièrement au chapitre des revenus autogénérés et des commanditaires, grâce aux efforts qui ont été investis dans les levées de fonds et les sollicitations directes.

Au niveau des ressources humaines, seulement deux postes sont permanents (directeur et producteur artistique), tous les autres postes étant contractuels. Une tentative de recruter un gestionnaire administratif a échoué en raison des multiples difficultés d'adaptation et de contraintes financières.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

BDL a un CA dont les sept membres sont fortement impliqués dans le financement, la comptabilité et la planification stratégique. BDL, selon son modèle entrepreneurial, maintient une gestion qui permet un cycle financier régulier malgré les fluctuations des cycles de subvention.

Les activités du CA sont regroupées sous divers comités :

- Relations publiques et marketing
- Finance
- Développement et recherche de financement
- Politiques et ressources humaines

Ces comités ont été formés à partir du plan stratégique et du plan de communication de BDL.

La sélection du CA de BDL est en soi un modèle orienté vers **la stabilité financière**. On y retrouve des vice-présidents de compagnies de levées de fonds, de relations publiques, d'institutions des arts et aussi des technologies de l'information. Cela explique en partie comment BDL a plus que doublé son budget en trois ans. Lorsqu'ils sont recrutés, **les membres du CA doivent s'engager** pour une période de trois ans et participer aux sessions biannuelles de remue-méninges ainsi qu'aux réunions mensuelles. Les attributions du CA sont surtout stratégiques et liées à la gouvernance générale de l'organisation.

Les gestionnaires de l'organisation tiennent à ce que **la structure demeure** flexible afin que l'organisation puisse se réinventer au besoin. Cela est lié au fait qu'au sein de l'organisation prévaut **une culture entrepreneuriale forte** qui consiste à développer des projets réalistes et à les réaliser.

Planification stratégique

On parlera dans ce contexte de **planification plus tactique que stratégique**. L'approche de la planification en est une **de planification et gestion par projet** : conception, production, financement et marketing se font à partir d'un événement à la fois. Cette planification est faite un an et demi à l'avance. La planification organisationnelle à long terme est secondaire.

BDL a identifié le besoin d'un soutien financier permanent (subvention de fonctionnement) afin de maintenir son niveau de production et de développement. En ce sens, **BDL a identifié la subvention par projet comme la principale problématique qui crée un frein au développement de la compagnie**. Par ailleurs, BDL ressent le besoin de créer un poste d'administrateur au sein de l'équipe afin de miser sur les retombées à long terme inscrites au plan stratégique

Gestion financière et structure de financement

Pour diversifier les sources de financement de l'organisme, les revenus autogénérés seront accrus par des méthodes éprouvées :

- Sollicitations de dons sur le site Web
- Sollicitations de dons individuels provenant de la base de données
- Commandites d'une production par un partenaire privé

Le **financement privé** de BDL, administré selon le **mode de gestion de projet**, a créé de meilleurs résultats. Puisque BDL a une saison de 8 mois (18 mois de planification et pré-production), l'organisme peut diffuser plus de deux spectacles en saison.

Développement de la clientèle et des ventes

L'une des prouesses de BDL fut de **développer un logiciel de réservation et de gestion de la clientèle, disponible tant sur son site Internet qu'au téléphone**. Accessible par Internet, ce système de réservation optimise la gestion des clients et permet de retracer, puis de solliciter tous ceux qui ont fait des réservations et qui sont intéressés à appuyer l'organisme. Il apporte également une meilleure connaissance de la clientèle. Plus de 3 500 nouveaux spectateurs ont assisté aux représentations extérieures, alors que près de 1 500 étaient présents pour les représentations en salle. **Une lettre d'info électronique** sera bientôt diffusée pour sensibiliser d'abord et accroître ensuite le public et les collaborateurs.

Les informations recueillies permettent à BDL d'obtenir un portrait de son public et par conséquent de s'ajuster au niveau artistique. **Ainsi la localisation géographique de groupes de spectateurs permettrait de mieux planifier les tournées**.

Une autre stratégie adoptée par BDL pour développer son public est la **collaboration** qui vise à intégrer à sa production des prestations d'artistes ou de groupes issus de cultures diverses. En 2004, BDL a coproduit un spectacle bilingue avec une compagnie mexicaine. Le casting d'artistes multitalentueux et de formations diverses a permis de **rejoindre un auditoire de cultures diverses**.

Étude des neuf cas-types

CENTRE INTERNATIONAL DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION HAÏTIENNE ET AFRO CARAÏBÉENNE (CIDIHCA)

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Montréal (Québec)	**Lettres et Édition**	**Diversité culturelle**	**220 000 $**

« Nous avons décidé de rechercher toutes les collaborations possibles pour pallier à une faiblesse structurelle qui réside au niveau de la gestion et qui est reliée au manque de financement. »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Le CIDIHCA (Centre International de Documentation et d'information Haïtienne et Afro caraïbéenne) est un organisme créé en 1983 dont l'orientation initiale était la recherche, pour pallier à la fermeture du centre Caraïbe de l'université de Montréal. Il s'alignera finalement sur la littérature générale par la publication de romans et de poésies d'auteurs provenant des caraïbes.

Une revue de la littérature contemporaine fait ressortir une abondante référence aux publications du CIDIHCA ; ce qui dénote la qualité et la pertinence des oeuvres.

Les efforts de promotion des ouvrages connaissent plus de succès à l'étranger qu'au Québec. En effet, le CIDIHCA a noué d'efficaces alliances avec diverses maisons de distribution en Amérique du nord, en Europe et dans les Antilles. La stratégie de mise en marché a toujours consisté en un réseau de distribution auprès de la clientèle cible : **communautés noires francophones qui participent aux colloques, salons et conférences**. Au plan canadien, l'organisme est fortement sollicité par le milieu universitaire, les médias publics et communautaires, les instances gouvernementales concernées par l'immigration.

L'organisme dispose de quatre employés à temps plein et de trois bénévoles en plus des membres du conseil d'administration. CIDIHCA a récemment renforcé ses effectifs afin de disposer d'un directeur littéraire et d'un responsable des promotions ventes. Il admet, cependant, que **son problème, c'est la gestion**.

Préoccupée par la pérennité du centre et le besoin de **mettre en place une relève**, la direction a tenté, au cours des dernières années, différentes façons d'impliquer les jeunes dans ses projets.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

La décision de procéder à la numérisation pour favoriser la commercialisation de certaines œuvres démontre une **flexibilité à ajuster ses plans et sa stratégie**, dont fait preuve le CIDIHCA dans la réalisation de son mandat.

Les **compétences techniques** du directeur du CIDIHCA et sa **connaissance approfondie des réseaux** de l'édition et de la littérature représentent ici, de façon évidente, l'élément stabilisateur de l'organisation et sont garantes de sa survie.

L'organisme dispose d'un **conseil d'administration** qui est **très impliqué** dans la production des ouvrages. La fonction de gouvernance n'est pas ici très proéminente. Cependant, l'idée maîtresse demeure le projet de **recrutement de jeunes leaders** de la communauté afin de les former à perpétuer les valeurs et **préparer la relève** du CIDIHCA.

Gestion financière et structure de financement

Au plan purement financier, l'utilisation de **programmes d'emplois subventionnés** représente une solution à court terme pour les fonctions surtout cléricales.

Les commandites de service demeurent l'alternative au manque de financement. Dans le cadre de la supervision d'étudiants du cégep du Vieux-Montréal, l'organisme a pu bénéficier de l'usage des studios de réalisation de l'établissement, économisant de ce fait pas moins de 11 000 $.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

Ses ressources financières limitées forcent le CIDIHCA à **recourir à des bénévoles pour renforcer ses équipes**. Cependant, eu égard à la nature des tâches, une préférence sera accordée aux retraités universitaires. Le centre dispose ainsi d'une réserve de 40 cadres et professionnels à la retraite.

La qualité du produit étant grandement liée aux compétences des ressources humaines, la décision de **s'adjoindre les services d'un graphiste** à temps plein sera déterminante pour la présentation esthétique des œuvres à venir. Actuellement, CIDIHCA a recours à des contractuels dans ce domaine.

Développement de la clientèle

Le public cible de l'organisme est le public haïtien et caribéen. Ceux-ci sont au nombre de 100 000 à Montréal, ce qui en fait un public de proximité pour CIDIHCA.

Le **positionnement** des membres du CIDIHCA, en tant que spécialistes des questions touchant les caraïbes et plus spécifiquement Haïti lors d'interventions dans les médias, offre à CIDIHCA l'occasion de promouvoir son organisme et ses auteurs.

CENTRE INTERNATIONAL DE DOCUMENTATION ET D'INFORMATION HAÏTIENNE ET AFRO CARAÏBÉENNE (CIDIHCA)

Le partenariat demeure la voie par excellence utilisée pour être présent auprès des diverses clientèles. À titre d'exemple, les réseaux scolaires et universitaires sont des canaux de diffusion privilégiés par l'organisme de même que les différents événements promotionnels, symposiums ou salons du livre. Ainsi, pour les salons des livres, les partenaires ont contribué à ses multiples présences.

Lors de la publication de « Images interculturelles », CIDIHCA a pris en charge la rédaction des textes, alors que l'université Concordia a assumé l'infographie et l'impression, bel exemple de partenariat. Ou encore, dans le cadre du festival Vue d'Afrique, CIDIHCA a pris en charge le contenu de l'animation entourant la présentation de films.

Numériser le centre est nécessaire à la progression des ventes tant ici qu'à l'étranger. En relançant son site Web, CIDIHCA croit pouvoir générer une augmentation des ventes. CIDIHCA bénéficie déjà d'une présence sur les marchés de New York, Miami, Paris, Port-au-Prince et Guyane grâce à des partenariats dans les domaines de l'édition, du milieu universitaire et muséal.

GABRIEL DUMONT INSTITUTE OF NATIVE STUDIES, PUBLISHING DEPARTMENT

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Saskatoon (Saskatchewan)	**Lettres et édition**	**Autochtone**	**728 000 $**

« Les mouvements des grandes causes n'avancent que lorsqu'ils produisent de grands leaders... En enseignant la valeur de l'éducation et de luttes, notre programme doit essentiellement être... en contact avec le quotidien des gens de notre peuple. » Jim Brady, Leader Métis (1940)

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Le Gabrielle Dumont Institute of Native Study (GDI) a été créé en 1976 afin de répondre aux besoins en matière d'éducation et de culture des Métis de la Saskatchewan. En partenariat avec les deux universités de Saskatchewan et le Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology, GDI a créé un programme provincial dédié spécifiquement aux autochtones en offrant une formation technique et professionnelle aux Métis de la province. Au fil des années, son mandat s'est diversifié pour inclure l'éducation, l'édition et la défense de la justice sociale. Au service de la communauté, GDI détient un leadership dans la production et la diffusion des ressources en littérature, audiovisuel et multimédia retraçant l'histoire et la culture autochtone. Cependant, l'édition demeure l'activité principale de GDI qui publie des oeuvres littéraires métis de haute qualité et des outils éducatifs à l'intention de cette communauté, du milieu de l'éducation et du public en général.

Sur les 70 employés travaillant à GDI le département d'édition comprend quatre employés à temps plein : le coordonnateur, deux recherchistes/éditeurs, et un commis aux commandes. Les autres fonctions administratives (finance, facturation, etc.) sont assumées par l'administration centrale de GDI. Le département de l'édition prend en charge l'aspect marketing et distribue ses livres. Il est membre du Saskatchewan Publishers Group qui distribue des livres aux foires de livres. Il est aussi membre de l'Aboriginal Book Publishers of Canada, qui commercialise une liste de titres, bien qu'aucune entente générale de distribution n'ait été conclue avec aucune de ces agences.

GDI a traversé une crise au milieu des années 1990. Des problèmes organisationnels auront pour effet de faire perdre à GDI d'importants programmes. Le Département va donc élaborer et déployer une stratégie marketing qui s'avérera très efficace. En effet, les ventes ont connu une croissance soutenue depuis lors.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

Le GDI, en tant qu'institution, a été en mesure de mobiliser la « capacité créative » des auteurs, artistes et réalisateurs métis. Cela se traduit par un **surplus d'œuvres en attente d'être éditées, la capacité limite de production de l'institut ayant été atteinte**.

Le CA est composé de représentants des communautés Métis. Les membres sont recrutés sur la base de leurs références académiques et professionnelles et affectés à des comités qui supervisent globalement les activités de GDI. Le CA établit également les lignes directrices des programmes et les priorités annuelles. La prise de décision revient au sous-comité gestion.

Le modèle organisationnel (centraliser l'administration) s'avère ici très efficace pour le département d'édition. Le personnel peut se consacrer à un travail technique aux standards élevés sans se préoccuper des considérations administratives. Ainsi, GDI bénéficie d'une structure fondée exclusivement sur les projets du département.

À l'avenir, le département souhaite établir un **comité éditorial** qui inclura des éducateurs et des gens de la communauté ayant une expertise dans l'édition, de même que dans la langue autochtone et l'histoire et la culture métis. Ce comité pourrait valider la sélection et l'évaluation des manuscrits et accompagner le processus d'édition.

Planification stratégique

Le département est effectivement doté **d'un plan stratégique quinquennal élaboré en 2001** et qui fait l'objet **d'un suivi et de révisions périodiques par le CA**. Ce plan départemental fait partie du plan stratégique général de l'Institut. Le processus de planification implique l'équipe de permanents, la direction et les membres du CA qui déterminent et partagent la vision et en établissent la direction.

Afin de les impliquer, GDI permet à ses partenaires financiers de participer à un moment ou à un autre au processus de planification de façon à les familiariser avec les problématiques de l'organisation.

Au cours de la prochaine année, GDI veut :

- Développer son mandat
- Bonifier les œuvres déjà complétées
- Accroître ses ressources dans l'édition
- Développer une campagne de marketing pour le programme de publications (le but est d'accroître la clientèle dans l'Ouest canadien, en Ontario et aux États-Unis)

Le but ultime vise la création d'une plus grande relation entre la communauté et les auteurs de GDI. Cette relation permettrait de rendre le Département de l'édition plus visible et d'en assurer l'autonomie à long terme.

GABRIEL DUMONT INSTITUTE OF NATIVE STUDIES, PUBLISHING DEPARTMENT

Gestion financière et structure de financement

Même si la gestion financière est assumée par le Gabriel Dumont Institut of Native Studies, le Département de l'édition de GDI maintient sa propre base de données qui lui permet d'assurer le **service après-vente auprès de sa clientèle** et développer une **liste d'envois**.

GDI fait l'objet d'une vérification annuelle par une firme comptable. Ce qui est intéressant ici c'est le souci constant de contrôle financier. Le plan quinquennal (2001-2005) lui permet de réviser ses procédures internes et ses politiques.

Un effort particulier est investi dans l'entretien de relations saines et constructives avec les bailleurs de fonds, lesquelles se traduisent par une grande transparence et une communication soutenue. Le Département de l'édition de GDI a généré plusieurs centaines de milliers de dollars par le biais de subventions provinciale et fédérale.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

« Grâce à sa petite taille, tout succès que le Département de l'édition peut réaliser est attribué automatiquement à l'expertise et à la formation de ses employés, qui sont dédiés à leur travail et qui travaillent en étroite collaboration de façon à rencontrer les délais ». Le niveau de satisfaction des employés est d'autant plus grand que le prestige de l'institution rejaillit sur eux. Un travail de collaboration avec les syndicats est actuellement en cours afin de faciliter l'embauche, le processus de nomination et d'avancement ainsi que les outils de gestion du personnel. Aussi, lorsqu'un livre est publié, tous les droits d'auteurs et les royautés sont payés et une partie de l'argent va à la promotion de leur livre.

Dans le but de faire face aux contraintes budgétaires, le Département va recourir à la sous-traitance pour certains services, telles la traduction et la révision. Le GDI ne recourt pas aux bénévoles, compte tenu de la nature assez spécialisée et spécifique de ses publications.

Développement de la clientèle et des ventes

La stratégie de développement du lectorat (principalement) de GDI s'effectuera sur une longue période, mais à travers des actions déterminantes :

- Depuis 1985, GDI délègue un représentant au comité aviseur pour les collections indiennes et métis et distribue largement son premier catalogue. L'impact s'est traduit par une augmentation des ventes de 43 % entre 1987 et 1988.
- Afin de stimuler le développement des collections et des contenus chez GDI, un comité aviseur d'enseignants métis a été mis sur pied en 1988. Cela lui a permis de défendre directement ses intérêts et d'insérer ses collections dans le circuit littéraire public.
- En 1991, une collection était inscrite sur la liste des ouvrages recommandés dans les écoles secondaires de l'Ontario.
- Les actions marketing utilisées progressivement chez GDI ont permis une augmentation régulière des ventes entre 1996 et 2001.

Outils de mise en marché tels :

- Un catalogue de prestige en quatre couleurs
- Le mass-mailing
- Une banque de données et une liste d'envoies des clients obtenue à partir de leurs achats, et un système électronique de facturation (QuickBooks)
- La mise en ligne d'un site transactionnel : www.gdis.org/ecom
- L'affichage du catalogue sur un site Web très consulté par des enseignants et des étudiants canadiens
- La conception de bons de commande sur télécopies
- L'obtention d'un permis d'envoi à grande échelle avec Postes Canada
- La publicité

De plus, l'équipe participe à plusieurs foires et salons métis et GDI publie une revue bimensuelle destinée à des communautés spécifiques

RED SKY PERFORMANCE

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Toronto (Ontario)	**Théâtre, danse, contes et musique**	**Autochtone**	**230 000 $**

« Plus nous travaillons, meilleure est notre chance de réussir »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Red Sky Performance (Red Sky) est une compagnie jeune et dynamique qui joue un rôle important dans la création et la production de spectacles reflétant la vie des autochtones au Canada. Red Sky s'inspire également des diverses cultures et tisse des liens artistiques encore inexplorés. En intégrant le traditionnel et le contemporain, Red Sky célèbre la profondeur et le spectre de ces voix créatrices et de cette diversité culturelle que l'on retrouve au sein du village global.

Fondé à Toronto en 2000, Red Sky produit des créations à partir des formes artistiques telles la danse, la composition musicale, le théâtre et les contes, inspirées par l'essence des traditions et des rituels autochtones. Convaincu du besoin de propager une culture traditionnelle dotée d'une énergie contemporaine, Red Sky est engagé dans la création pour le public adulte et le public jeunesse tant sur la scène locale que nationale et internationale.

Au cours de ses trois premières années d'existence, l'organisme s'est concentré sur le développement de projets spécifiques et la clarification de sa vision artistique. La production « Caribou Song » en version orchestrale a été présentée en février 2000 avec l'Orchestre Philharmonique de Scarborough, puis au Roy Thomson Hall à Toronto avec l'Orchestre Symphonique de Toronto en février 2002. Durant cette courte période, plus de 14 000 spectateurs ont assisté à la présentation de « Caribou Song ». Red Sky a tourné au Yukon, au Manitoba, au Québec, en Californie, à Washington et en Suisse.

L'un des **défis** importants de Red Sky **sera de rejoindre son public cible**. Visant un public intergénérationnel et de cultures diverses, Red Sky va devoir faire preuve d'ingéniosité pour présenter ses œuvres et rejoindre son public avec un minimum d'efforts marketing de la part de son administration. C'est grâce à des partenariats avec de grands ensembles professionnels (en majorité des orchestres symphoniques), tant sur la scène nationale qu'internationale, que Red Sky réalise ce défi. D'autres partenaires nationaux et internationaux incluent les festivals et les grands orchestres : Orchestre Symphonique de Toronto, Orchestre Philharmonique de Scarborough, Théâtre du Maurier au Harbourfront à Toronto, Canada Dance Festival, International Drama/Theatre & Education Association (IDEA), etc.

RED SKY PERFORMANCE

Même si son calendrier de tournées ne désemplit pas, Red Sky demeure une organisation multidisciplinaire qu'il est **difficile de classifier** dans un domaine particulier des arts de la scène. Chaque événement fera donc partie de **sa stratégie de développement de clientèle** : abolir les préjugés et les stéréotypes en sensibilisant le public à la danse autochtone ; contribuer à la diffusion de la culture autochtone, son héritage et ses traditions ; tisser des liens entre la culture et le milieu de l'éducation.

À l'heure actuelle, le personnel de Redsky se compose de la directrice artistique à temps plein, d'un coordinateur de tournées, de comédiens et d'artistes embauchés sur une base contractuelle. L'organisation dispose d'environ 20 bénévoles, qui représentent un support essentiel tant au niveau administratif que logistique. Le manque évident de **ressources humaines permanentes** ralentit le déploiement de la vision de gestion de Redsky.

Red Sky se veut inclusif de toutes les cultures, les générations, les classes sociales et va faire en sorte de créer le cadre approprié pour porter ses spectacles au sein de ces communautés.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

Il est indéniable que le leadership hautement créatif et inclusif exercé par la directrice est largement tributaire de son expérience en démarrage et en développement organisationnel. En effet, Sandra Laronde oeuvre depuis plus de 15 ans au développement de plusieurs organisations du domaine des arts. Selon ses propres termes, le succès se crée par *« la bonne vision, au bon moment, avec les bonnes personnes, aux bonnes places »*.

Red Sky s'efforce **d'ajuster sa structure organisationnelle à sa stratégie** en mettant sur pied un CA composé de membres forts, représentatifs des différentes nations et contribuant d'une même voix à la vision artistique de l'organisme.

Au-delà de soutenir la mission de l'organisme et de voir aux orientations générales, le rôle du CA permet **de garder la perspective autochtone vivante dans chacune des activités de l'organisme**. Les administrateurs ont un statut d'ambassadeur de l'organisme, ce qui renforce le **sentiment de propriété collective** des communautés vis-à-vis Red Sky. On constate une très forte influence culturelle dans l'approche de gestion développée.

Des ateliers de formation à l'intention des membres du CA permettent de développer le contenu de la culture interne de l'organisme, sa vision artistique et les valeurs qu'il véhicule et partage. La création du « Guide à l'intention des membres du CA » permettra de développer puis soutenir le contenu d'une formation continue.

Planification stratégique

Même si aucun processus formel de planification stratégique n'est en place, la planification dépasse le cadre de l'année en cours et de l'année suivante. Les **opportunités** qui se présentent annuellement sont **évaluées dans le cadre de la vision artistique et de la vision globale de Red Sky**, évitant ainsi à l'organisme de s'engager dans tous les projets qui lui sont présentés. Cette planification basée sur un cycle de création (phase de création originale, de maturation, de montage et de répétition), permet à Red Sky d'**anticiper les besoins futurs** de l'organisation.

De fait, la planification à court terme consiste à sécuriser l'équipe de gestion composée du directeur général, du coordonnateur de tournées, de l'administrateur, des conseillers en marketing et en levées de fonds. Les subventions accordées sur une base pluriannuelle (trois ans) permettent à l'organisme de sécuriser minimalement son fonctionnement et anticiper ses besoins futurs.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

Afin de répondre aux opportunités et de s'engager dans un plus grand nombre de projets, Sandra Laronde, directrice artistique de Red Sky, a décidé de maximiser l'utilisation de ses bénévoles, employés et artistes. Elle a entrepris de concevoir des **manuels** qui **facilitent les attributions et la délégation de tâches** pour les artistes, les employés et les bénévoles.

Red Sky n'entend **pas faire de compromis sur la rémunération de ses artistes** et préserve ainsi le caractère professionnel et la cohésion du groupe, tout en assurant une qualité artistique constante.

Il faut aussi admettre que le succès de Red Sky est lié au fait que l'organisme dispose **d'importants réseaux de contacts et sait s'entourer de personnes ressources hautement compétentes et expérimentées**. Ce réseau d'experts apporte à l'organisme, feed-back, conseils et avis sur les problèmes spécifiques auxquels peut faire face Red Sky, que ce soit au chapitre du marketing, de la levée de fonds, des tournées, de la gouvernance ou de la structure organisationnelle. Le réseau autochtone apporte également une variété de contacts dans les milieux culturel et artistique.

Développement de la clientèle

Red Sky n'a pas précipité sa sortie sur le marché. Il a pris le temps de **sensibiliser les médias et le milieu à sa spécificité artistique**. Le feed-back du milieu (critiques, médias, pairs, etc.) lui a permis d'identifier le moment approprié pour son lancement.

Le développement d'une variété de spectacles tout aussi ciblés qu'inclusifs, donne effectivement à Red Sky la possibilité de rejoindre efficacement sa clientèle. Un spectacle inclusif se traduit par l'apport créatif authentique autochtone en relation avec d'autres cultures qui s'y intègrent. « Red Sky Nomad » s'adresse, par exemple, au public scolaire.

La tenue de sondages auprès des spectateurs ainsi que des sessions « Questions-réponses » avec le public sont des façons efficaces d'obtenir les commentaires des diverses communautés.

L'originalité et la qualité des créations de Red Sky, ajoutées au fait qu'elles rejoignent un auditoire très large, se traduisent par des spectacles toujours en demande et récipiendaires de nombreux prix et mentions : « Dancing Americas » s'est hissé au *Top 10 Dance Picks 2003* du Globe & Mail, a été nommé *Best of 2003 – Notable year for Dance,* du Toronto Star, fut présenté par le *Canada Dance Festival au Centre national des arts* (900 spectateurs) et acclamé comme étant « *l'un des spectacles des plus excitants du festival* » par le Ottawa Citizen.

Bien que plusieurs partenaires soient impliqués dans la diffusion de Red Sky, le déploiement d'outils marketing adéquats et d'un budget en conséquence permettrait à l'organisme de bâtir une relation permanente avec son public.

REEL ASIAN FILM FESTIVAL

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Toronto (Ontario)	**Arts Médiatiques, festival**	**Diversité culturelle**	**130 000 $**

« Reel Asian réalise un équilibre harmonieux entre le public avant-gardiste et la communauté en général... »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Le Toronto Reel Asian Film Festival (Reel Asian) est un festival cinématographique annuel fondé il y a sept ans à Toronto. Il vise à créer un cadre de présentations et d'échanges pour les artistes indépendants originaires de l'Est et du Sud Est de l'Asie, en plus de développer un public pour ces œuvres atypiques.

Implanté dans le Toronto métropolitain, Reel Asian, grâce à son solide réseau de contacts développés au fil des ans, assure une programmation unique de films asiatiques et canado asiatiques. La programmation du festival s'est construite à partir de films dénichés grâce à la présence de ses gestionnaires sur les marchés internationaux du film (San Francisco, Italie, New York etc.). L'événement s'adresse tant aux artistes indépendants qu'au grand public qui fréquente le festival. Un volet de la programmation à l'intention des jeunes de diverses cultures s'est ajouté récemment.

« Puisque notre personnel met l'emphase surtout sur la production, il ne lui reste plus beaucoup de temps pour les processus de planification, de définition d'objectifs et autres ...». En effet, pendant le festival, l'organisme déploie jusqu'à 50 bénévoles (excluant les membres du CA et des sous-comités) afin d'assurer le succès de l'événement.

« La qualité de notre programmation fait que l'organisme est perçu plus grand que nature ». Les critiques des médias sont très élogieuses et le festival est récipiendaire du Best Small Festival, prix attribué par le NOW Magazine lors de son *2002 Best of Toronto.*

L'organisme est en phase de croissance grâce à sa grande capacité de coordination et d'allocation de ses ressources. Pourtant, il ne dispose que d'une directrice générale à temps plein sur une période de huit mois/année, d'un coordonnateur du festival à temps plein sur une période de cinq à sept mois et d'un directeur artistique sur une période de quatre mois. Le poste du directeur au développement est assumé par des membres du CA et la directrice générale.

L'organisme est fier de bénéficier du travail de chacun autour des mêmes objectifs.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

La compétence et l'expérience des gestionnaires, de même que l'efficacité de la structure organisationnelle, se traduisent par la qualité et les standards élevés des événements produits. Le CA est composé de 11 membres ayant un intérêt marqué dans les films asiatiques. Ils proviennent de milieux professionnels divers incluant des gens d'affaires, des experts en finances et affaires légales, qui bénéficient d'un large réseau de contacts dans le développement corporatif. Le bureau des gouverneurs inclut le comité de visionnement, le comité aviseur de sept membres additionnels qui sont consultés régulièrement et sont une source de référence importante pour l'équipe de gestion.

La gouvernance de Reel Asian se veut **ouverte et rigoureuse**. Le processus décisionnel peut prendre sa source chez tous les intervenants (l'équipe de gestion, le CA, les bénévoles), mais les décisions doivent être approuvées par le CA. Le processus est le suivant :

- Établir les buts
- Planifier des objectifs mesurables
- Soumettre pour fins d'approbation au CA
- Ajuster en fonction des commentaires du CA
- Inclure la participation des équipes de gestion, de programmation et de bénévoles

De plus, **la diversité** des membres du CA, qui comprend notamment des membres non asiatiques et non liés au monde des médias, permet de préserver partiellement **l'indépendance et l'objectivité** du CA et d'éviter la pensée unique.

Gestion financière et structure de financement

Le **budget d'opération a augmenté de 64 % en deux ans**, grâce à une augmentation des subventions existantes, de nouvelles sources de subventions gouvernementales, un engagement plus important des commanditaires et des dons.

La **capacité de l'équipe en place à mener une campagne de financement** (système de sollicitation de dons et banques de données mises à jour), a permis une expansion des revenus. Les revenus du secteur privé représentent 15 % de l'ensemble des revenus, sans l'obtention du statut d'organisme de charité.

Jusqu'à maintenant, **le succès de la sollicitation de commandites** a été le résultat de contacts personnels entre des membres du CA ou du personnel et le commanditaire. Il a été décidé que le recrutement de membres du CA se poursuive et soit pris en charge par les membres du CA ayant des contacts et des habiletés dans le financement privé, avec le souci de recruter des membres qui ont la capacité de solliciter des commanditaires déjà identifiés.

REEL ASIAN FILM FESTIVAL

Gestion des ressources humaines et bénévoles

L'encadrement des bénévoles est remarquable. Deux semaines avant le festival, les bénévoles bénéficient d'une période de familiarisation et de formation aux tâches qui leur seront confiées. À cet effet, il existe des **procédures et des descriptions de tâches**. Le but ultime est de maximiser l'utilisation des ressources bénévoles.

La **délégation** est un style de gestion très efficace, dans la mesure où les effectifs sont limités par rapport à la dimension de l'événement. Près de 50 bénévoles sont impliqués dans l'organisation et doivent être encadrés, alors que le festival rejoint plus de 3 500 personnes. En contrepartie de ce bénévolat, **un programme de reconnaissance de la contribution** de ces derniers est en développement.

La **qualité du climat de travail** est une variable reconnue comme essentielle chez Reel Asian. Aussi, les relations sont empreintes de respect et de confiance. Cette approche s'inspire de la culture orientale dans laquelle les relations mettent du temps à s'établir et sont moins formelles et qu'une bonne poignée de main tient lieu de contrat signé.

Développement de la clientèle

La qualité du festival est influencée par la qualité de la programmation. Les outils marketing mis à la disposition des festivaliers (Réseau de films asiatiques sur le Web, soumission des films par Internet, contacts personnels, etc.) sont utilisés par l'organisme pour s'approvisionner **de films**. La clé de ce succès est l'expérience dans ce domaine de l'équipe de gestion, ses contacts nationaux et étrangers et sa connaissance de l'environnement du film asiatique.

Le défi pour Reel Asian est de **rejoindre son public cible** : un public intergénérationnel, de classes économiques diverses et de cultures diverses. Les pratiques utilisées pour faire face à ces défis sont :

- Une équipe plus importante et une meilleure utilisation des bénévoles issus de la communauté, afin de déployer des efforts marketing auprès de clientèles cibles : les jeunes et les étudiants (plus spécifiquement ceux issus de la communauté asiatique).
- Développer des collaborations avec des partenaires asiatiques et médiatiques afin de créer des promotions multiples.

SOCIETY OF YUKON ARTISTS OF NATIVE ANCESTRY (SYANA)

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Whitehorse (Yukon)	**Arts visuels, arts de la scène, littérature et gestion des arts**	**Autochtone**	**77 000 $**

« Tous nos projets sont significatifs en termes d'expérience, d'éducation et de développement pour la communauté artistique des Premières Nations à Whitehorse ainsi qu'au Yukon. »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

La Society of Yukon Artists of Native Ancestry (SYANA) est un organisme culturel crée au Yukon, en 1989. Son mandat initial inclut les arts visuels, les arts de la scène, la littérature et l'administration des arts. L'organisme s'engage à soutenir et favoriser le développement des habiletés artistiques liées à la culture autochtone des Premières Nations et des artistes du Yukon.

SYANA s'est concentré sur la tenue d'événements en arts visuels, tels des ateliers et des expositions. L'organisme s'est engagé à contribuer au développement des arts de la scène. Afin de répondre à ces objectifs, SYANA a développé le rôle de promoteur et de producteur sur une base contractuelle. Ainsi selon ce mode, l'organisme a réalisé les initiatives suivantes :

- Touch the Earth Festival (festival de théâtre et danse)
- The Boy Who Went to the Moon (spectacle de danse)
- The First Nation Training (initiative de formation en administration de théâtre, de production artistique et technique)
- No Home But the Heart (spectacle de danse)

Bien que SYANA en soit venu à représenter la majorité des artistes du Yukon, plusieurs défis subsistent : **Comment mettre une plus grande emphase sur la formation des artistes et sur l'éducation du public ? Comment développer l'organisme afin qu'il réponde aux besoins de ses artistes membres et des formes d'art qu'ils véhiculent ?**

La structure organisationnelle a toujours été maintenue à un niveau minimal, en raison de la **quasi-impossibilité de trouver des ressources qui ont les compétences artistiques et/ou en gestion recherchées** au Yukon. Depuis peu, le paysage culturel du Yukon a vu l'éclosion de nombreux centres culturels dotés d'infrastructures professionnelles. SYANA n'a pas encore réagi de façon proactive afin de combler les besoins en productions de ces centres culturels.

SOCIETY OF YUKON ARTISTS OF NATIVE ANCESTRY (SYANA)

SYANA a cependant pris l'initiative de se positionner en tant qu'**organisme qui apporte le support et les conseils à ces centres culturels**, de se donner les **capacités** d'offrir ces services et d'initier un certain nombre de **formations et de stages intensifs** à l'intention de la **future directrice artistique**.

Le CA de SYANA est composé de sept artistes issus de la communauté qui participent de manière bénévole et qui votent par consensus. Le personnel est formé d'une employée à temps partiel qui prendra sa retraite au cours des prochaines années.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

SYANA a **procédé à une révision de sa structure** et décidé de recruter une directrice artistique afin de demeurer **cohérent avec la stratégie générale**.

Le CA est décisionnel. Le seul employé rémunéré a la responsabilité de la gestion des opérations afin d'assurer la réalisation des programmes et de la comptabilité.

Le CA se rencontre sur une base mensuelle et est constitué de sous-comités (entre autres, le comité théâtre) dont les membres, experts dans le domaine, assument des responsabilités techniques.

Planification stratégique

Une lecture de l'environnement de SYANA, lui fait percevoir l'opportunité de jouer le rôle de **conseiller spécial auprès des nouveaux centres culturels**. Cela prouve sa **capacité d'anticipation organisationnelle**. Le fait que ces nouveaux centres n'aient trouvé aucun utilisateur parmi les organisations théâtrales autochtones, permet à SYANA de prendre le leadership dans le domaine de la création artistique et de la gestion des compagnies de théâtre professionnelles.

Dans le but d'obtenir ce rôle de leader requis par les représentants de la communauté, les ressources de SYANA devront être augmentées (un employé temps plein) afin de permettre la coordination de tels programmes de formation et la production de sa saison théâtrale régulière (en 2005).

Gestion financière et structure de financement

Être subventionné sur une base annuelle (et non pluriannuelle) par le gouvernement du Yukon n'a pas permis à SYANA de développer une permanence adéquate.

SOCIETY OF YUKON ARTISTS OF NATIVE ANCESTRY (SYANA)

La transparence et la crédibilité de l'actuelle gestion de SYANA sont assurées par :

- Les états financiers annuels
- La périodicité de la comptabilité et les rapports de subventions
- Le maintien des règlements généraux et de la régie interne de l'organisme
- Une vision claire et partagée par les administrateurs et le mandat assumé par les leaders de la communauté
- Des réunions mensuelles et des procès-verbaux distribués à ses membres.

Gestion des ressources humaines et des bénévoles

En prévision de changements organisationnels amenés, tant par le départ de l'actuelle administratrice que par la venue souhaitée d'un directeur au développement du théâtre, **un programme de formation est mis sur pied**. Le directeur au développement du théâtre aura comme responsabilité d'analyser et de déterminer les besoins artistiques de la communauté des Premières Nations. Ce programme de formation implique de **rendre des comptes régulièrement** au CA

Le respect du CA envers eux, la reconnaissance de leurs efforts, de leur expertise et aussi de leurs limites sont autant de facteurs déterminants dans le **pouvoir que les employés ont sur leur environnement de travail**.

SYANA veut **impliquer les établissements d'enseignement**, par exemple le Yukon College, dans la démarche de formation : développer le curriculum, fournir l'infrastructure. À cet effet, l'organisme propose une **approche holistique** qui intégrera les principales compétences à acquérir.

Développement de la clientèle

Les actions entreprises dans le développement des publics, se sont réalisées en partenariat avec d'autres organismes dans la mesure où SYANA n'avait pas l'infrastructure de production. Ces organismes sont : Yukon Cultural Services Branch, Nakai, Yukon Arts Centre, DIAND (Department of Indian Affairs and Northern Development), Yukon Art society, Yukon International Storytelling Festival Society, etc.

L'organisme a développé une banque de données des artistes maintenant une liste d'envois, un système d'échange de données et un réseau d'échange d'expertises et de conseils à l'intention des artistes

Étude des neuf cas-types

TERRES EN VUES

Ville :	Discipline :	Type de groupe :	Revenu annuel :
Montréal (Québec)	**Festival multidisciplinaire**	**Autochtone**	**700 000 $**

« Si le pont peut sembler encore fragile, la confiance manifestée depuis 11 ans par nos partenaires multiples ainsi que par les artistes et créateurs donnent tout son sens à l'existence de Terres en vues et nous en confirme la nécessité. »

1. CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET ENJEUX DE GESTION

Terres en vues (TEV) est un organisme sans but lucratif du secteur de la diffusion artistique et culturelle : le cinéma, les arts visuels, la danse, la musique contemporaine, etc., qui réalise le *Festival Présence autochtone*, événement d'une durée de dix jours à Montréal mettant en valeur la créativité autochtone des trois Amériques. *L'organisme sert d'interface entre les producteurs des Premières Nations et la société dominante.*

TEV collabore également à de multiples autres activités avec des partenaires nationaux et internationaux : Centre d'Histoire de Montréal, Guilde Canadienne des Métiers d'Art, Centre Culturel Norvégien.

TEV a connu une évolution diversement interprétée. L'organisme est sous la gouverne d'un conseil d'administration de 11 membres provenant des nations Mohawk, Hurone-wendat, Abénaquise, Innu et Crie et emploie six personnes à plein temps et deux contractuels. Grâce à sa structure organisationnelle et à ses activités, TEV a su créer un espace d'affirmation et de reconnaissance.

À ses débuts en 1990, l'organisme a fait face à deux défis majeurs : **le développement de son public et son financement**.

Afin de rejoindre son public, TEV a d'abord souhaité établir la notoriété et la crédibilité de son événement annuel. Pour atteindre son objectif, TEV a cherché la collaboration de « leaders d'opinion » tant individuels qu'institutionnels (i.e. directeur de musée, journal le Devoir) et investi les lieux où se décident les politiques culturelles. Pour TEV, l'adhésion de membres influents au sein de son conseil d'administration a été une stratégie très efficace, renforçant ainsi sa position auprès des médias, des pouvoirs publics et des corporations.

2. PRATIQUES DE GESTION NOVATRICES IDENTIFIÉES

Leadership et structure organisationnelle

La répartition des tâches entre les fonctions artistiques et les fonctions administratives est très claire. La **flexibilité** dont fait preuve l'organisation dans son mode de gestion (capacité de s'ajuster aux ressources disponibles réellement) est un **atout**, particulièrement dans un environnement où le financement n'est jamais une certitude.

Le style de gestion se fonde d'abord sur **l'expérience et l'intuition des gestionnaires**, plutôt que sur des théories et des principes de gestion.

Planification stratégique

Au cours des dernières années, TEV a surtout mis l'emphase sur la clarification de sa vision, la définition de sa mission et l'établissement de ses objectifs. On constate que ses objectifs sont largement atteints. En effet, puisque la vision est partagée par les membres de l'organisation, les actions souhaitées ont été entreprises dans la majorité des cas.

L'objectif principal des toutes prochaines années est la mise en place d'un **centre de diffusion culturelle** : expositions, spectacles, cinéma, etc. Instrument de développement économique, social et touristique pour les Premières Nations, ce projet sortant du cadre culturel suscite une mobilisation palpable dans la communauté.

La volonté de l'organisation d'ajuster sa stratégie à la réalité de son environnement s'exprime par la réalisation d'une étude de préfaisabilité sur les retombés économiques de projets futurs.

Financement et gestion financière

La philosophie de gestion budgétaire adoptée par TEV est le **principe du déficit zéro**. Les projets sont donc réalisés avec des budgets à « **enveloppes fermées** ». La gestion de la trésorerie est faite sur la base d'un budget de caisse, ce qui permet un **suivi rigoureux** des déboursés et des entrées de fonds. L'organisme s'assure d'une **vérification annuelle de ses livres**, en plus d'une **vérification spécifique** des activités du festival.

Il est communément admis qu'une **saine situation financière** est un facteur qui rassure les bailleurs de fonds.

Le conseil d'administration a été, au fil des années, largement mis à contribution dans la sollicitation de fonds. Parmi les nombreuses recherches de fonds entreprises, les **commandites de services** ont connu beaucoup de succès (30 % du budget). Cela s'est avéré judicieux, puisque TEV a pu avoir accès, à un coût symbolique, à des infrastructures pour la tenue de certaines activités.

Une autre source de financement utilisée est **le mécénat**. Son succès grandissant grâce, notamment, à la notoriété de l'organisme, sera encore plus significatif, suite à **l'obtention du statut d'organisme de charité** auprès de Revenu Canada.

Gestion des ressources humaines et bénévoles

L'amélioration du **climat de travail est favorisée** par les échanges entre les employés (ou contractuels) et les membres du CA sous forme de sessions d'idéation et de brainstormings. Il n'existe que très peu de relations d'autorité entre le CA et les employés.

Le **mode de rémunération des employés en temps** rencontre l'adhésion des employés qui bénéficient ainsi d'un mois de vacances et de trois semaines payées à Noël. En contrepartie, l'employé doit faire preuve de beaucoup de flexibilité lors de certaines périodes de pointe, en ne comptabilisant pas ses heures de travail.

Développement de la clientèle

Le développement des publics pour TEV passe par les **liens entretenus avec les communautés** :

- **Collaboration** avec les organismes communautaires
- **Représentativité** du conseil d'administration
- Les « *tempêtes d'idées* » dans les communautés
- L'esprit d'ouverture et l'écoute qui prévalent au sein de l'organisation de TEV

La **collaboration institutionnelle sélective** pour la réalisation de certaines activités représente une autre voie qui s'est avérée très efficace : elle permet d'accéder à un public de choix. Des événements organisés avec l'Orchestre Métropolitain du Grand Montréal et la Bibliothèque Nationale du Québec, par exemple, ont renforcé le positionnement de TEV face au public.

Synthèse des études de cas-types | Tableau III

	BANNS - BLACK ARTIST NETWORK NOVA- SCOTIA	BATTERY OPERA	BOCA DEL LUPO
Profil : Ville : Discipline : Type de groupe : Revenu annuel :	Créé en 1992 - Halifax (Nouvelle-Écosse) - Inter Arts - Diversité culturelle - 200 000 $	Créé en 1995 - Vancouver (C.B.) - Théâtre et Danse - Diversité culturelle - 200 000 $	Créé en 1998 - Vancouver (C.B.) - Théâtre - Diversité culturelle - 200 000 $
Leadership et structure organisationnelle	Maintenir le lien entre les membres par des visites périodiques du personnel ou des membres du CA chez les communautés isolées, en milieu rural, dans le but de consulter les artistes et développer des projets avec les communautés	Les tâches sont clairement réparties entre le CA et les gestionnaires. Les employés développent le programme, le CA se réunit trois fois l'an, entérine les rapports d'activités et discute de planification. Les membres du CA cautionnent les demandes de subventions et soutiennent la mission.	Le choix des membres du CA est fait en fonction de leur rôle dans la stabilité financière de l'organisme. Les membres doivent s'engager sur une période de trois ans, assister à des séances de remue-méninges tous les six mois et aux réunions mensuelles. La structure doit rester flexible afin que puisse se réinventer au besoin.
Planification stratégique	Réaliser des projets en partenariat avec des institutions afin d'avoir accès à des ressources inexistantes au sein de leur propre organisme.	Planification triennale jetant les bases annuelles de chacun des programmes. Son but est de définir des objectifs clairs, réalistes et en accord avec la vision globale.	Le mandat du CA de nature stratégique, est lié à la gouvernance de l'organisme. Le CA soutient le développement des projets réalistes et voit à leur réalisation.
Gestion financière et structure de financement	Génère ses propres revenus par : la planification d'événements spéciaux, tirages, concours et loteries, recherche de commandites et frais d'adhésion des membres.	Une firme externe assure la comptabilité. 40 % des revenus sont autogénérés (incluant 30 % en levées de fonds) A un statut d'organisme de charité.	Le financement est saisonnier et les revenus, qui sont par projet, ont augmenté de 123 % en 2002. Les subventions représentent 50 % des revenus. A un statut d'organisme de charité.
Gestion des ressources humaines et des bénévoles	1 employé temps plein. 6 bénévoles. S'appuie sur les bénévoles afin de compenser le manque de ressources humaines sur une base permanente.	3 employés temps plein. La formation des gestionnaires s'inspire de l'approche mentorat soutenue par le programme « Brigade volante » du Conseil des Arts du Canada.	2 employés temps plein. Difficulté de recruter un gestionnaire administratif.
Développement de la clientèle	Un programme éducatif qui inclut la visite des écoles à la galerie d'art. Des ateliers dirigés par les artistes à l'intention des étudiants des écoles.	De concert avec les présentateurs, faire le lien entre les artistes et les gens de la communauté. Les auditions/ateliers gratuits à l'intention des comédiens et danseurs sur une période de deux trois jours contribuent au développement du public.	Le système de réservations sur Internet pour les spectacles extérieurs permet de constituer une banque de données utile pour les activités de financement. BDL utilise également cette information pour dresser le profil de sa clientèle et connaître ses impressions face au spectacle. BDL, peut par la suite, s'en inspirer pour tracer ses prochains objectifs artistiques.

Synthèse des études de cas-types

TABLEAU III (suite)

Profil :	CIDIHCA	GABRIELLE DUMONT INSTITUTE PUBLISHING DEPARTMENT	REDSKY PERFORMANCE
Ville : Discipline : Type de groupe : Revenu annuel :	Créé en 1983 - Montréal (Québec) - Lettres et Édition - Diversité culturelle - 220 000 $	Créé en 1976 - Saskatoon (Saskatchewan) - Lettres et Édition - Autochtone - 728 000 $	Créé en 2000 - Toronto (Ontario) - Théâtre, danse, musique - Autochtone - 230 000 $
Leadership et structure organisationnelle	Le CA est plus impliqué dans la production des publications que dans les questions de gouvernance. Le recrutement de jeunes leaders afin d'assurer la relève et la pérennité des projets est prioritaire.	Les membres du CA représentent la communauté Métis et le CA fonctionne en sous-comités qui supervisent les lignes drectrices des programmes et établissent les objectifs annuels. Les décisions reviennent au comité de gestion. L'administration centralisée permet au Département de prioriser les publications, le marketing et maintenir ainsi une qualité élevée.	Le CA se compose de représentants culturellement forts appuyant la vision artistique de l'organisme. Ceci inclut des représentants des différentes nations défendant la culture autochtone au sein des activités de Red Sky. Les membres du CA appuient inconditionnellement les projets. La formation des membres du CA se fait par ateliers traitant de culture, vision artistique et partage de valeurs.
Planification stratégique	Une organisation flexible qui ajuste ses plans pour accomplir sa mission.	Un plan quinquennal en 2001 mis à jour régulièrement par le CA et faisant partie de la planification stratégique globale de l'Institut. Le processus de planification implique les employés, les gestionnaires et le CA partageant la vision et les objectifs.	Pas de processus de planification formel. Chaque opportunité qui se présente est évaluée en fonction de sa pertinence artistique et de la vision globale. C'est une approche basée sur la création : phase de création, de maturation, phase de montage et phase de répétitions.
Gestion financière et structure de financement	Les programmes d'emploi ont contribué à financer des emplois techniques (tâches cléricales). Les commandites de services permettent un financement d'appoint. Les subventions représentent 55 % de l'ensemble des revenus.	Une structure transparente et une communication constante favorisent les relations saines et constructives avec les bailleurs de fonds. Le financement représente plusieurs milliers de dollars en subventions provinciale et fédérale.	Subventions sur une base pluriannuelle permettent à l'organisme de sécuriser son fonctionnement et anticiper ses besoins.
Gestion des ressources humaines et des bénévoles	2 employés temps plein, 3 bénévoles (universitaires à la retraite). Une banque de plus de 40 bénévoles (administrateurs et professionnels à la retraite).	4 employés temps plein : 1 coordinateur, 2 recherchistes-éditeurs et un commis. Les autres fonctions administratives sont prises en charge par l'Institut.	1 employé temps plein; 1 administrateur à temps partiel. Optimisation des tâches réparties entre les ressources bénévoles, les employés et les artistes. Un guide du bénévole, de l'employé et de l'artiste facilite la répartition des tâches et la délégation des responsabilités. Ne lésine pas sur les cachets d'artistes afin d'assurer une qualité artistique et la cohésion du groupe. L'organisme s'entoure d'experts conseils via son réseau de bénévoles.
Développement de la clientèle	Positionnement en tant qu'expert sur les questions des Caraïbes; Permet par le fait même de promouvoir l'organisme et ses auteurs. Le partenariat est le choix stratégique pour favoriser la visibilité de l'organisme face à plusieurs clientèles rejointes via des événements promotionnels, les marchés du livre et les symposiums.	La stratégie marketing entamée en 1998 visait l'augmentation de clients et a permis une augmentation de 169 % des ventes en cinq ans. Plusieurs victoires : un comité aviseur composé d'éducateurs et de multiples actions marketing.	Une variété de représentations inclusives a permis d'être en relation avec diverses clientèles. Un sondage auprès de la clientèle et des sessions de Q&R après les spectacles assure la collecte de renseignements précieux de la part des communautés.

Synthèse des études de cas-types

TABLEAU III (suite)

	REEL ASIAN FESTIVAL	SYANA	TERRES EN VUES
Profil : Ville : Discipline : Type de groupe : Revenu annuel :	Créé en 1996 - Toronto (Ontario) - Arts médiatiques - Diversité culturelle - 130 000 $	Créé en 1989 - Whitehorse (Yukon) - Arts visuels, Arts de la scène, littérature et administration des arts - Autochtone - 77 000 $	Créé en 1990 - Montréal (Québec) - Multidisciplinaire festival (??) - Autochtone - 700 000 $
Leadership et structure organisationnelle	Personnel d'expérience et structure organisationnelle très professionnelle. 11 membres au CA aux expertises diverses (affaires, juridiques, financier), dotés d'un large réseau et intéressés par le film asiatique.	Le CA est décisionnel. La permanence est responsable des opérations (programmation et l'administration). Le CA se réunit sur une base mensuelle, est formé de sous-comités pour assumer la logistique et la technique (ex : comité théâtre).	Distinction entre les responsabilités qui incombent aux artistes et celles qui incombent aux administrateurs. La gestion est efficace : basée sur l'expérience et l'intuition de l'équipe de gestion plutôt que sur la réglementation et la théorie.
Planification stratégique	Processus décisionnel suivant : établir les buts, planifier des objectifs mesurables soumis pour fins d'approbation au CA, ajuster en fonction des commentaires du CA, inclure la participation des équipes de gestion, de programmation et des bénévoles	Prendre le leadership en tant que conseiller auprès des nouveaux centres culturels afin d'aider la création, la production et les opérations des organismes en théâtre.	L'emphase est mise sur la définition de la vision, la mission et l'établissement d'objectifs. Aujourd'hui, les objectifs semblent atteints puisque les membres partagent la même vision et les activités planifiées ont été réalisées.
Gestion financière et structure de financement	Le budget des opérations a augmenté de 64 % en deux ans grâce à l'augmentation de subventions, l'apport de commanditaires et l'augmentation de dons suite à la campagne de financement menée par les employés. Les revenus du secteur privé représentent 15 % de l'ensemble des revenus. Aucun statut d'organisme de charité.	La transparence et la crédibilité de l'administration de l'organisme tiennent à la production d'états financiers annuels, la périodicité de la comptabilité et les rapports de subventions, le maintien des règlements généraux et de la régie interne de l'organisme, une vision claire et partagée par les administrateurs, le mandat assumé par les leaders de la communauté, réunions mensuelles et procès verbaux distribués aux membres du CA.	Une philosophie du déficit Zéro prévaut pour le budget des opérations et tous les projets sont gérés avec une enveloppe budgétaire fermée. Analyse financière annuelle soutenue par la périodicité de la comptabilité. Statut d'organisme de charité.
Gestion des ressources humaines et des bénévoles	1 employé temps plein 2 employés temps partiel. 50 bénévoles Encadrement des bénévoles à partir de sessions de formation et de familiarisation avec leurs rôles et responsabilités, accompagnées « du manuel du bénévole »	1 employé temps partiel : le coordonnateur administratif qui prendra bientôt sa retraite. Un programme de formation en chantier pour le prochain coordonnateur. Facteurs de réussite : le respect du CA envers la permanence, la reconnaissance de leurs efforts, de leur expertise et aussi de leurs limites.	6 employés temps plein 2 employés temps partiel Communication ouverte au sein des équipes sous forme d'échanges ou de séances de remue-méninges. Pratiquement aucune hiérarchie entre le CA et les employés. La stratégie de rémunération est très intéressante pour les employés.
Développement de la clientèle	Clientèle diversifiée : intergénérationnelle, diverses classes économiques et diverses cultures. Actions : Plus d'employés, meilleure utilisation des bénévoles de la communauté, accorder plus de temps au développement de clientèle, créer plus de liens avec d'autres communautés asiatiques, d'autres médias et établir des actions multi-marketing.	Les actions entreprises dans ce domaine se font en partenariats avec d'autres institutions. L'organisme a développé une banque de données d'artistes, et une liste d'envois et un réseau d'entraide à l'intention de ses artistes.	Le développement des publics pour TEV passe par les liens entretenus avec les communautés : collaboration avec les organismes communautaires, représentativité du CA,« *tempêtes d'idées* » dans les communautés.

Liste des personnes consultées | Annexe 2

Liste des personnes consultées

Un merci tout particulier pour leur temps si précieux consacré à la réussite du transfert de connaissance et du partage d'expérience.

° Aïda Kamar, Festival du Monde Arabe/Productions Kamar, Montréal
° Akete Azu, Black Theatre Workshop, Montréal
° Alison Sealy Smith, Obsidian Theatre, Toronto
° Amos Key Jr., Woodland Cultural Centre, Brantford
° André Dudemaine, Terres en vue - Festival Présence autochtone, Montréal
° Anita Agrawal, SAVAC (South Asian Visual Arts Collective), Toronto
° Audreen Hourie, Pemmican Publications, Winnipeg
° Boubacar Bah, Centre de Services des Musiques du Monde, Montréal
° Breuque Bertrand, Cercle d'expression artistique Nyata Nyata, Montréal
° Christine Maynihon, Dance Umbrella of Ontario/Fujiwara Dance Inventions, Toronto
° Columpa Bobb, Manitoba Theatre for Young People, Winnipeg
° Dalia Vukmirovich, Kokoro Dance, Vancouver
° David Woods, Black Artists Network of Nova Scotia (BANNS), Halifax
° Denis Vollant, Institut culturel éducatif montagnais (ICEM), Sept-Îles
° Diane Kadota, Diane Kadota Arts Management, Vancouver: Uzume Taiko Drum Catoup Society, Katari Taiko Drum Group Association, Vancouver Chinese Instrumental Music Society, Standing Wave Society, Talking Pictures (BSPS Society), Hard Rubber New Music Society, Vancouver Taiko Society
° Don Montgomery, VAHMS, Ricepaper, The Asian Canadian Writers Workshop, Vancouver Asian Heritage Month Society, Vancouver
° Frantz Voltaire, CIDIHCA (Centre International de Documentation et d'Information Haïtienne, Caribéenne et Afro-Canadienne), Montréal
° Geordy McCaffrey, Gabriel Dumont Institute, Saskatoon
° Guillermina Buzio, Southern Currents / Corrientes del Sur, Toronto
° Hugo Ares, Toronto Latino Film & Video Festival, Toronto
° Imtiaz Popat, Vancouver Asian Heritage Month Society, Vancouver
° Janet Lumb, Accès Asie Festival, Montréal
° Jay Dodge, Boca del Lupo Theatre, Vancouver
° Jim Wong-Chu, Vancouver Asian Heritage Month Society, Vancouver
° Joe Osawabine, Debajehmujig Theater Group, Wikwemikong
° Joyce Rosario, Battery Opera, Vancouver
° Justin Augustine, Black Artists Network of Nova Scotia (BANNS), Halifax
° Kateri Akiwenzie-Damm, Kegedonce Press, Wiarton
° Kiya Tabassian, Constantinople, Montréal
° Laurel Sprengelmeyer, Teesri Duniya Theatre, Montréal
° Léonce Ngabo, Tumbuktu, les Transarts Africains, Longueuil
° Lina, Punte Theatre, Victoria
° Linda Polyk, SYANA (Society of Yukon Artists of Native Ancestry), Whitehorse
° Lori Blondeau, Tribe, A Centre for Evolving Aboriginal, Saskatoon
° Miko Hoffman, Powell Street Festival Society, Vancouver
° Monica Ille, APTN, Winnipeg et Montréal

Liste des personnes consultées

° Nancy Chong, Dub Poets Collective, Toronto
° Rachael Van Fossen, Black Theatre Workshop, Montréal
° Rahul Varma, Teesri Duniya Theatre, Montréal
° Richard Murdoch, Fédération des coopératives du Nouveau Québec, Baie D'Urfé
° Roger Sinha, Sinha Danse, Montréal
° Ron Berti, Debajehmujig Theatre Group, Wikwemikong
° Rosa John, Kehewin Native Performance, Kehewin
° Sally Lee, Reel Asian Film Festival, Toronto
° Sandra Laronde, Red Sky Performance, Toronto
° Siu-Min Jim, Cercle d'expression artistique Nyata Nyata, Montréal
° Stéphane Ritoit, Igloolik Isuma Productions, Iqualuit
° Steven Loft, Urban Shaman Gallery, Winnipeg
° Su-Feh Lee, Battery Opera, Vancouver
° Sylvain Vollant, Festival Innu Nikamu, Maliotenam
° Sylvie Lachance, Montréal Arts Interculturels, Montréal
° Taqralik Partridge, Institut culturel Avataq, Inukjuak et Montréal

PARTICIPANTS AUX ÉTUDES DE CAS

Sandra Laronde, directrice artistique de Red Sky Performance, Geordy McCaffrey, directeur général du Gabriel Dumont Institute Publishing Department, Linda Polik, administratrice des arts pour SYANA, André Dudemaine, directeur général de Terre en vue, Justin Augustine, président et David Woods, directeur général du Black Artists Network of Nova Scotia, Frantz Voltaire, président de CIDIHCA, Jay Dodge, directeur artistique de Boca del Lupo Theatre, Sally Lee, directrice générale au Reel Asian International Film Festival, Su-Feh Lee, co-directrice artistique et Joyce Rosario, gestionnaire pour Battery Opera.

Plan de déroulement des tables rondes | Annexe 3

Plan de déroulement des tables rondes

Problématique :
Quelles sont les pratiques de gestion innovatrices (et quels sont les erreurs à éviter) permettant de bâtir une culture de leadership parmi les organisations canadiennes à vocation artistique issus des communautés autochtones et les organisations dédiées aux pratiques de cultures diverses?

Objectifs
Nous souhaitons ouvrir le dialogue et recueillir vos perceptions et vos informations dans le domaine de la gestion innovatrice.

Questions :
- Quelles sont vos pratiques de gestion quant à votre conseil d'administration, à la planification stratégique de direction et la gestion de la fluctuation des crises? Quelles seraient vos actions de transition?
- Selon quels types de partenariat vos initiatives de recherche de financement, de ressources et main d'oeuvre et de collaborations professionnelles reposent-elles?
- Quelles sont les approches créatrices du développement des clientèles? les stratégies de marketing? et les liens avec les communautés de référence?

CALENDRIER DES TABLES RONDES

	Groupes autochtones		*Groupes à diversité culturelle*	
	Nombre de participants	**Date**	**Nombre de participants**	**Date**
Vancouver			12	31 mai 2004
Winnipeg	7	2 juin 2004		
Toronto	5	3 juin, 2004	9	3 juin 2004
Montréal	8	10 juin 2004	14	9 juin 2004
	20		35	

Questionnaire d'entrevue pour l'étude des cas-type et grille du résumé d'entrevue

Annexe 4

Stories from the Field
Interview questionnaire

Innovative management practices
Culturally diverse arts organizations and aboriginal arts organizations

Canada Council for the Arts wishes to identify the innovative management practices that could aid in the development and management of small, mid-scale and community-based arts organisations in Canada, as well as the benefits and risks associated with each. To explore this important question further, Canada Council for the Arts, in partnership with the Department of Canadian Heritage, wishes to gather the most comprehensive data possible on the management practices of culturally diverse arts organizations and aboriginal arts organizations.

The purpose of the interview is to investigate nine cases for their best practices of organizational development and management in the field of culturally diverse arts organizations and aboriginal arts organizations. Representatives such as artistic directors, administrators and/or board members of the selected organizations will be interviewed by Louise Poulin and Harold Kacou.

If the choices listed in the questions do not describe how your organization works, you should feel free to tell us in your own words how your organization operates.

The questionnaire has 67 questions and is divided into six modules covering the following management topics:

Introduction: General information

Module I: Activities profile and Community Audience Outreach

Module II: Staff and Volunteers Management (HR)

Module III: Funding and Financing

Module IV: Financial Management

Module V: Strategic Planning

Module VI: Organizational structure, Management and Leadership

Closing

• Introduction: General information

Name _____
Address _____
_____
Telephone _____
Fax _____
Email _____

Company's main area of activity
Media and visual art ❒ Theatre ❒ Dance ❒ Music ❒
Literature ❒ Festival ❒ other ❒ _____

Provide the organizational chart

Provide the 2003 Financial Statement of the organization

Total revenue of the organization for the fiscal year 2002-2003 _____

1. Date of the end of fiscal year? _____ Year of foundation? _____

2. What kind of facility[1] do you rent and/or own at home? _____
_____
_____

3. Is your organization member of an association and/or part of a network of similar organizations?

Yes ❒ No ❒

If yes which one? _____

[1] Facility: the term 'facility' includes space used for creation, production, presenting, rehearsal, administration, workshop, storage, inventory and resources such as archives and libraries.

- **Module I: Activities profile and Community Audience Outreach**

Relevant information concerning audience (participants, visitors or readers) development and presenting activity based on 2002-2003 period

Activities profile

4. Please specify the volume of dissemination of your activities[2] during the reported period

Number of live performances _____
Days of exhibitions _____
Book sales _____

5. Number of days dedicated to rehearsal or creation/production activities:_____

6. Number of days dedicated to dissemination activities:

Home:	Local	_____
Touring:	Regional	_____
	National	_____
	International	_____

7. Please specify the total attendance[3] at these activities

Home:	Local	_____
Touring:	Regional	_____
	National	_____
	International	_____

8. Please specify the cities, provinces and/or territories and countries where activities are currently given

Home:	Local	_____
Touring:	Regional	_____
	National	_____
	International	_____

9. How do you collect data on the activities and events?

_____
_____

Do you review the reports with staff? _____

Audience Outreach

10. What is your target audience[4] _____

11. What is your objective in terms of number of total attendance: _____

12. Based on your knowledge of the audience targeted by your activities, what outreach program have you implemented? How and results: How did you reach your audience and how did you come to that number of total attendance?

_____
_____
_____
_____
_____

[2] Activities: Events, Performances (for theatre, dance and music) OR days of exhibitions (for visual arts) OR unit sales (for books or cultural magazines)
[3] Attendance (in term of numbers) : Audience, participants, visitors or readers
[4] Audience : Spectators, participants, visitors or readers

13. Do you know any general profile information of your target audience?
(average household income, age, education level, ...)
Yes ❒ No ❒
If yes, describe its general profile? _____

How did you find out?

14. Do you know how the audience you serve perceives of your organization? Has your organization received feedback from it?
Please briefly describe how it is perceived and how you carry out response to your activities:

15. Has your organization established any indicators of services provided to your target audience? Yes ❒ No ❒ What are these indicators?

Competitors:

16. How many similar organizations (in your discipline) do you know?
Local _____
Regional _____
National _____
International _____

17. Can you briefly describe what you know about their activities?

18. Who are your competitors in your own market?

Local _____

Regional (if applies) _____

National (if applies) _____

International (if applies) _____

Closing module I: Activities profile and Community Audience Outreach

19. In the area of outreach, what are your 5 main concerns and how do you cope with them?

Concerns	Solutions

• Module II: Staff and Volunteers Management (HR)

Relevant information concerning the definition of this Module.

20. How would you briefly describe your way of producing your events or activities?

_____
_____
_____
_____
_____

21. How would you briefly describe your creative and artistic capacity as an organization?

_____
_____
_____
_____
_____

22. How many paid employees does your organization have?

Creative staff:	Full-time____	Part time____
Production and dissemination staff:	Full-time____	Part time____
Administrative and Marketing staff:	Full-time____	Part time____

23. How many volunteers (unpaid personnel) does your organization have?

Creative volunteers: _____	How many hours per year____
Production and dissemination volunteers:_____	How many hours per year____
Administrative volunteers:_____	How many hours per year____

24. Is each employee given a copy of his or her job description? _____

25. What would be your Staff and Volunteers Management procedures (availability personnel manual, orientation for new staff or volunteers, annual objectives established for each employee, annual evaluation of staff, appraisal form used in evaluating staff, list of all human resources currently working with your organization, etc)? Obtain copy of any of written procedures

_____
_____
_____
_____
_____

26. What are your needs in term of staff training? OR Do you have a plan for staff training? Describe

_____
_____
_____
_____
_____

27. How many of your staff have resigned or been fired over the last twelve months?____

Closing module II: Staff and Volunteers Management (HR)

28. In the area of human resources management what are your 5 main concerns and how do you cope with them?

Concerns	Solutions

• Module III: Funding and Financing

29. What part of your annual revenues in 2002-2003 came from:

- **Earned revenue** _____$ __%
  - Box office – ticket sales __%
  - Guarantees/service fees __%
  - Workshops-conferences __%
  - Merchandising, bar, concession sales __%
  - Others __%

- **Grant** _____$ __%
  - Federal __%
  - Provincial __%
  - Municipal or regional __%

- **Fund-raising** _____$ __%
  - Corporate and business donations __%
  - Sponsorship __%
  - Foundations __%
  - Individuals __%
  - Special Events __%

- **Other** _____$ __%

Total **100%**

30. List your subsidizers (including Canada Council for the Arts and Canadian Heritage Department) and current financial partners

_____

_____

_____

_____

_____

31. How much did you spend in 2002-2003 on:

Fundraising costs? _____$ _____%
Artistic costs (creation, production, dissemination)? _____$ _____%
Outreach program in 2002-2003?_____$ _____%
Others?_____$ _____%

32. Please rank which of the following your organization considers its most important stakeholders. Use 1 to indicate the most important; 2 the next most important, and so on. Rank only those that you consider important.

individual donors	❒	foundations	❒	governments	❒
staff/board	❒	general public	❒	program partners	❒
national organizations	❒	professional associations	❒	other	❒

33. In 2002-2003, what strategies has your organization used to raise funds?

- -special event(s) ❒
- -charitable gaming (eg. casinos, bingos, lottery tickets, draws) ❒
- -direct mail ❒
- -merchandising, bar and concession sales ❒
- -door-to-door canvassing ❒
- -telephone soliciting ❒
- -workplace campaigns ❒
- -corporate sponsorships ❒

-corporate donations ❒
-capital endowments ❒

What other means of fundraising activities not mentioned above have you successfully used? please describe briefly:

_____
_____
_____
_____
_____

34. Is your Board of Directors involved into fundraising efforts? Please describe how: (solicit, evaluate or approve, etc)

_____
_____
_____
_____

35. From your specific experience in 2002-2003, what successful fundraising strategies implemented are you really proud of? Please describe:

_____
_____
_____
_____

Closing module III: Funding and Financing

36. In the area of funding what are your 5 main concerns and how do you cope with them?

Concerns	Solutions
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

• Module IV: Financial Management

37. Concerning the annual budget of activities, is there a budget performance report that compares actual to projected expenditures and revenues?

a. If yes, how often is the budget performance report issued:

every month ❒
every quarter ❒
every six months ❒
other (specify)_____

b. In which area are there changes or unforeseen (or uncontrolled) expenses and revenues

Expenses: _____ what is the gap between: _____%

_____

Revenues: _____ what is the gap between: _____%

_____

38. Is there a balance sheet for the organization? Yes ❒ No ❒

39. Has there ever been an external audit of the organization's finances? Yes ❒ No ❒

40. Is there a register for recording receipts of cash and checks? Yes ❒ No ❒

41. Is there a fixed assets register? Yes ❒ No ❒

42. Has an inventory of fixed assets been conducted in 2002-2003? Yes ❒ No ❒

43. Are written bids obtained for purchases above a fixed amount? Yes ❒ No ❒

44. Is there a register of accounts payable? Yes ❒ No ❒

45. Do you have any key indicators of your financial status? Yes ❒ No ❒
Please describe which one :

_____ _____
_____

46. Does your organization have an internal financial procedure manual?

47. How does the organization insure the effective and safer use of its physical, financial and non material resources? Please describe:

_____
_____
_____

Closing module IV: Financial Management

48. From your specific experience in the last years, where have you succeeded in the area of financial management? Please describe:

_____
_____
_____

• Module V: Strategic Planning

49. What is the over-all goal of your organization including some or all of these fields: Artistic, production, dissemination (outreach), financial and administrative (Obtain copy if written)?

_____
_____
_____
_____
_____

50. Do you have a work plan and programming for your organization that covers the full year?
Yes ❒ No ❒
If not what is the period covered by the plan _____
When was the plan (including programming) approved (date)? _____
By whom has it been approved? _____

51. Please describe the process by which the plan was developed:

Steps in planning process	
Developing planning guidelines	❒
Involving staff in planning	❒
Analysis of external environment	❒
Analysis of organization's strengths and weaknesses	❒
Getting goal statement for the organization	❒
Setting strategies	❒
Setting annual objectives	❒
Establishing a calendar of activities	❒
Preparing a financial plan	❒

Can you briefly describe your own planning process?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

52. Is the plan revised periodically? Yes ❒ No ❒ If so, when? _____
By whom and how?

_____
_____
_____

53. How do you track progress of your activities in relation to your plan?

_____
_____
_____

54. Is there a calendar of activities for the current year? (obtain copy)
Yes ❒ No ❒

•Closing module V: Strategic Planning

55. In the area of Planning and programming, what are your 5 main concerns and how do you cope with them?

Concerns	Solutions

• Module VI: Organizational structure, Management and Leadership

56. Does your organization have a Board of Directors?_____
    a. How many Board member positions are there? _____
    b. How often are Board members elected: _____
    c. How often do Board members meet: _____

57. From which communities are your board members originated from? (how many representative in each community)

Artistic community	❒
Representative(s) originated from your community	❒
Business and marketing community	❒
Social or educational community	❒
International community	❒

Other r: _____

58. How are tasks separated between the board of directors and the executive staff:

_____
_____
_____

59. How is the decision process structured (tactic, strategic):

_____
_____
_____
_____

60. Is the organizational structure (Staff, financing, programming, outreach ...) consistent with the overall strategies and do formal procedures exist for each function of the organization?

_____
_____
_____

61. How does your organization promote community participation in its decision making?

Consultation with community members	❒
Consultation with community leaders	❒
Professional artists that mobilize community	❒
User groups or community committees (advisory capacity)	❒
Representation on Board	❒
Other ways	❒

_____
_____
_____
_____

62. What tools have you developed to keep track of your daily and weekly activities? Please describe:

_____
_____
_____
_____
_____
_____

63. How do you manage your operational cycle (seasonality of activities):

64. Would you say you have:

a. all the information you need to manage the organization ❒
b. most of the information you need to manage the organization ❒
c. some of the information you need to manage the organization ❒

Closing module VI: Organizational structure, Management and Leadership

65. In the area of organizational structure and leadership, making management decision and/or administrative management, what are your 5 main concerns and how do you cope with them?

Concerns	Solutions

• Closing

66. Identify 5 accomplishments you want your organization to be recognized for and why

67. Identify 5 issues you had to overcome to be at your current status (would you do it differently?):